



Curso de Adaptación Grado Recursos Humanos y Relaciones
Laborales

Curso académico 2012 – 2013

Trabajo de Fin de grado

Economía social y desarrollo económico: Experiencia Cooperativa
de Mondragón

Trabajo presentado por:

Don Javier Irigoyen Andrade

Tutor:

Don Agustín Sancho Sora

INDICE

1. Introducción	Página 3
2. Objetivos	Página 11
3. Economía Social: concepto y evolución	Página 13
4. Economía Social en España	Página 25
5. Panorama actual: Ley de Economía Social 5/2011	Página 29
6. Diferenciación de empresas de economía social en época de crisis	Página 35
7. La empresa cooperativa	Página 48
8. Experiencia Cooperativa de Mondragón	Página 57
9. Un nuevo estilo de relaciones	Página 96

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

ANEXO

1. INTRODUCCIÓN

Situando este trabajo en un espacio y tiempo en que la palabra crisis ya no surge con fuerza si no que se ha instalado en nuestro día a día, y con las últimas cifras de la tasa de desempleo del 27,16 % en España debemos buscar sus orígenes en causas que se nos escapan muchas veces de nuestra comprensión y que vamos a situar en este apartado para establecer los objetivos y el porque de buscar, en la Economía Social, una alternativa ética y humana a esta vorágine tan deshumanizada.

La crisis económica mundial comenzó en el año 2008 en los Estados Unidos, la crisis, denominada por muchos especialistas, como la crisis de los países desarrollados, tiene entre sus principales factores causantes los altos precios de las materias primas debido a un alto nivel de inflación, la sobrevaloración de los productos, así como una ruptura de los sistemas financieros que tuvo como consecuencia la crisis crediticia, financiera y de confianza de los mercados.

Durante el primer trimestre del año 2009 las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países en desarrollo como China y Brasil por lo que superan así en estabilidad y fortaleza a los índices bursátiles tradicionales. El mundo además empieza a mirar las economías de los países árabes, que en marzo del año 2009 habían perdido 3 billones de dólares y las altas tasas de desempleo, y, con este deterioro de las condiciones económicas se produjeron las rebeliones de la primavera árabe que derrocó gobiernos autocráticos en Túnez, Libia y Egipto.

Durante el año 2009 el problema dio la vuelta y apareció la deflación por lo que se situaron los tipos de interés en torno al 0 %, dos años después la Organización Internacional del Trabajo indicó que se había alcanzado un máximo histórico de desempleados, con 205 millones en todo el mundo.

Estados Unidos entró, en el año 2008 en una grave crisis crediticia e hipotecaria que afectó a la burbuja inmobiliaria que venían padeciendo de años atrás, momento en el cual el Banco Federal tuvo que intervenir para

proporcionar liquidez al sistema bancario. Durante los años 2007 y 2008 el sistema se colapsó causando la quiebra de bancos y entidades financieras así como la pérdida de empleos y la capacidad de consumo y ahorro de la población. En septiembre de 2008 varias de las entidades más emblemáticas del mercado financiero se declararon en bancarrota como el bando de inversión *Lehman Brothers*, las compañías hipotecarias *Fannie Mae* y *Freddie Mac* o la aseguradora *AIG*, provocando la intervención del gobierno inyectando cientos de miles de millones de dólares para salvar otras entidades en peligro de quiebra hasta que en el verano de 2011 la crisis llevaría a la deuda soberana hasta el techo de deuda.

Ante esta situación el Banco Central Europeo fue incapaz de prevenir la crisis, los fondos hipotecarios basura estaban extendidos en todo el mundo y sus medidas impuestas a los estados miembros de la unión europea se basaron en medidas de austeridad y de contención del gasto público lo que ha dificultado el acceso a créditos y por lo tanto la financiación de consumidores y productores. Ante tal situación se intentó de alguna manera proteger los fondos de ahorro de los consumidores declarando una protección garantizada de al menos 50.000 euros por depositante con el fin de evitar un posible "corralito".

Pero la más grave consecuencia, como hemos mencionado anteriormente, para España, fue el fuerte crecimiento del desempleo que se inició en el año 2008 durante el cual un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo, entidades como *Bridgestone* con 2.463 empleos, *Blueberry* con 250, *Iveco* con 1.000, *Roca* (1.900) y *Sony España* (275). Así mismo la burbuja inmobiliaria también estalló y se produjo una caída importante de ventas que hasta la fecha es imparable y numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos como *Martinsa-Fadesa* con la mayor suspensión de pagos de la historia de España (4.000 millones de euros contabilizaba su pasivo). Así se ha acumulado un stock de viviendas a la espera de su venta o reutilización en el mercado bien para alquiler o como se está produciendo en algunas comunidades autónomas, como Andalucía, para el

alquiler social. El sector de la construcción ha sido el que más masa de desempleo ha aportado a las cifras del paro, pero muchos no se ponen de acuerdo si este aumento del paro proviene del incremento de la población activa, de la rigidez del sistema de relaciones laborales y su legislación proteccionista, o quizás la falta de competitividad. Pero los efectos de la crisis económica han tenido un fuerte impacto en el sistema financiero español con la intervención por parte del Estado de algunas entidades con problemas de financiación o con políticas de créditos hipotecarios muy permisibles con el endeudamiento privado de las personas cuando se ha recomendado que la deuda hipotecaria familiar no debe superar nunca el 30 % de los ingresos familiares, pero los estímulos fiscales, las reformas laborales, la creación del Fondo de Reestructuración de Ordenación Bancaria (F.R.O.B.) no han sido suficientes y en muchos momentos España ha estado al borde de la intervención.

El nivel de endeudamiento estatal es intolerante y supone un 80 % del producto interior bruto, así el Estado ha tenido que comprarse así mismo Deuda Pública con cargo a los Fondos de Reserva de la Seguridad Social poniendo en peligro el Sistema Público de Pensiones. Pero no solo hay una crisis financiera, si no que a su vez se ha producido un fenómeno, que alguien quiso comparar con la primavera árabe, una crisis social. La sociedad española ya no confía en sus políticos, no confía en el sistema democrático bipartidista, los escándalos de corrupción y evasión fiscal que inundan a todos los estamentos del sistema ha provocado una fractura entre la ciudadanía y el gobierno. Para paliar esta situación se han propuesto múltiples soluciones como el aumento de la natalidad por que el envejecimiento de la población deriva a los países occidentales a empobrecerse, fomento de la confianza y el consumo mediante mensajes positivistas como la campaña www.estoloarreglamosentretodos.org, y otras como aumento del déficit presupuestario y del gasto público, y apoyo a sectores defenestrados como la agricultura.

La crisis actual ha motivado que se originen diversos movimientos que buscan un cambio en la raíz del problema, el sistema de mercado capitalista. La economía mundial se ha basado durante las últimas décadas en el fenómeno de la globalización, lo que ha generado un sinnúmero de problemas para los cuales la sociedad no estaba preparada. Estableciendo en lo que Manuel Castells ha denominado como la sociedad red donde todo está conectado, y, más, en los sistemas de relaciones laborales, la caída de una empresa en España supone la pérdida de empleos en China simplemente por el mero hecho de la deslocalización en serie de la producción y la reducción de costes salariales. En un principio la globalización se vendió como una de las ventajas del libre comercio para la inversión de las grandes multinacionales en países en vía de desarrollo y, así, fomentar el crecimiento de estos por la creación de empleo, dinamización del consumo interior, la creación de industrias periféricas; un símbolo de progreso y desarrollo que iba a llegar como lluvia de verano para paliar la sequía económica mundial y destruir las barreras de desigualdad que existen entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo.

Se ha cedido el poder a las grandes multinacionales y los mercados, que tienen la capacidad de gobernar un país a través de su nivel de endeudamiento y de las grandes corporaciones que han obligado a un cambio, hemos pasado de un modelo económico productivo, basado en la producción de bienes y servicios, a un modelo económico meramente financiero, basado en la especulación de los medios de producción, incluida la fuerza de trabajo, propiedad de las personas.

En España, el empleo se está destruyendo desde el año 2007 con el estallido de la burbuja inmobiliaria, y, para el cual desde el Estado ni desde las organizaciones empresariales y sindicales se ofreció otra alternativa, ya que las grandes multinacionales españolas estaban trasladando sus centros de producción y de desarrollo a lugares con mano de obra más barata y con una legislación laboral mínima o inexistente, mientras trasladaban sus domicilios fiscales a lugares donde los impuestos a la actividad económica apenas gravan la cuenta de resultados dejando así la mayor carga impositiva a las pequeñas y

medianas empresas, los trabajadores autónomos, entidades de economía social y a los ciudadanos.

Los grupos de presión y los grupos corporativos imponen el comportamiento de los mercados y las grandes multinacionales a los países desarrollados ha provocado que estos reduzcan la protección social de sus ciudadanos articulando leyes que suponen una reducción de derechos sociales adquiridos por la implantación del estado de bienestar, obligando así al enfrentamiento por un puesto de trabajo, ya no a nivel local si no a nivel mundial tal y como indicó *Hubert Védrine* (ministro de Exteriores del gobierno francés de Lionel Jospin): "El comercio integral pone en competencia a centenares de millones de campesinos asiáticos misérrimos con las antiguas clases obreras europeas protegidas por dos siglos de lucha...".

La división de la economía entendía la existencia de tres sectores: primarios (agricultura y ganadería), secundarios (industria) y terciarios (servicios). La globalización decidió diluir estos tres sectores y dejarlos que se diluyeran entre las naciones y los estratos sociales, suprimiendo las diferenciaciones que establecían desde siglos escapando así del control del Estado y de las comunidades locales. Las propias relaciones de trabajo establecidas que generaban conflicto de intereses entre trabajadores y empleadores han sido destruidas y han pasado a ser meras relaciones de explotación. Es lo que podemos denominar *miseria planificada*¹, esta planificación se basa en la reducción salarial masiva, redistribución de ingresos y concentración brutal de la riqueza, niveles de desempleo altísimos, derrumbe del consumo, éxodo de trabajadores cualificados a áreas de más desarrollo, endeudamiento externo irrecuperable, anulación de todas las funciones creadoras y protectoras del Estado, obediencia a los dictados de la Unión Europea y del Fondo Monetario Internacional y desnacionalización de la banca (evitando el control de la misma a través de procesos de nacionalización puros y no con inyecciones de ayudas estatales).

¹ Artículo de Sergio Ciani publicado en el El País (edición española) y en el Herald Tribune.

La actual batalla de la economía se está dirigiendo desde los grandes centros financieros, localizada en escenarios a nivel mundial y con una intensidad tal que es imposible desbancar al rey capital. Esto supone la desaparición de los mercados nacionales y los poderes públicos de las naciones, el hijo devora a Saturno, el neoliberalismo se come al capitalismo nacional. Su destrucción supone la pérdida de economías tradicionales como por ejemplo en el terreno rural, *Ian Chambers*, director de la Oficina para Centroamérica de la Organización Internacional del Trabajo, declaro que la población indígena, calculada en 300 millones, vive en zonas que tienen un 60 % de los recursos naturales del planeta. Por lo tanto es necesario modernizar esta economía tradicional basada en el respeto a la naturaleza y con modelos nada destructivos por otros que supongan la explotación y el incremento de la producción agrícola y, solo se consigue a través del control de las zonas y de la expulsión de los habitantes, complementando destrucción/despoblamiento y reconstrucción/reordenamiento.

Este es un claro ejemplo de la situación actual, es una crisis económica, si, por supuesto, no cabe la menor duda, pero hay más, se trata de una crisis social, de valores. Se trata de cambiar el modelo, de darle la vuelta a todo para que un porcentaje reducido de población no acumule tanta riqueza y la mayoría acumulemos pobreza, para erradicar la explotación de la totalidad de la humanidad, para que, sobre todo, se den pasos a alternativas a la economía neoliberal, y, llegar a soluciones, que, ya están implantadas en la sociedad pero que no se les está dando la importancia necesaria para que realmente sean un germen al cambio.

En el momento económico actual y, tras quince años de crecimiento de la economía española, se están viviendo los momentos más dramáticos al acumular en un corto espacio de tiempo demasiados problemas provocando importantes desequilibrios pero sobre todo las últimas cifras de desempleo cuyas cifras superan los 6 millones de personas hacen que pongamos a las entidades de economía social como ejemplo de resistencia a estas fuertes embestidas y plantearnos dos cuestiones: cómo incide la crisis sobre las

empresas de economía social y qué debemos esperar de estos modelos empresariales a la hora de afrontar el contexto económico actual y futuro.

El profesor Rafael Calvo Ortega²³ indica que con respecto a la incidencia de la crisis en las empresas de economía social ha sido menor que en las empresas de estructura capitalista clásicas y ofrece diferentes motivos para ello. Uno de ellos es la mayor aproximación de los trabajadores a la toma de decisiones que produce efectos beneficiosos puesto que permite tener una mejor información sobre los problemas de la empresa y sus soluciones además, de la mayor responsabilidad que adquieren los trabajadores en las decisiones adoptadas. En consecuencia de esta aproximación y la responsabilidad que se adopta por parte de los integrantes de la organización se produce una mayor flexibilidad permitiendo ajustar empleo y retribución evitando la resolución de contratos de manera masiva como se está dando en las empresas de corte clásico. Esto significa que se busca la solución intermedia entre la fatídica ecuación entre el empleo existente en el momento de tomar una decisión y el que es necesario en la situación de crisis.

Otro motivo de esta menor incidencia es la consideración y la realidad de que muchas de estas entidades son propiedad de los trabajadores o al menos, tienen una mayor identificación patrimonial sobre ellas por lo que implica un compromiso emocional en torno a la flexibilidad en momentos de crisis.

El profesor Rafael Calvo Ortega augura un futuro halagador para las entidades de economía social, la creación de estas entidades en estos momentos pueden contribuir tanto a mejorar la actividad económica y, en consecuencia, el empleo y, se remontan a dos formas que históricamente han funcionado: la creación de empresas por iniciativa de los trabajadores de una empresa capitalista extinguida y, en otros casos, por una reflexión de los trabajadores ante la necesidad de crear su propio empleo.

² Ministro de Trabajo de la U.C.D. de 1978 a 1980, precursor del Estatuto de los Trabajadores y presidente de la Fundación Iberoamericana de la Economía Social (FUNDIBES).

³ Algora Jiménez, J.M. (año 2011:133-140)

Durante el ejercicio económico del año 2009, un año después del inicio de la crisis, la economía social creó 117 empleos diarios, 25.698 empleos más que en el año 2008, y 2.300 empresas y, se contabilizaron 2.379.994 trabajadores.

La Agencia Tributaria indicó que durante el año 2008 53.346 empresas de economía social declararon en ese año una producción por valor de 63.646 millones de euros (excepto las comunidades de régimen foral) y aun siendo un 1,5 % inferior con respecto al año 2007 no es el descenso del 4,6 % de las sociedades no financieras registradas por esta agencia. El valor añadido de estas sociedades ha descendido un 1,9 % respecto al año anterior frente al 7,9 % de descenso total de sociedades.

La Confederación de Entidades para la Economía Social, C.E.P.E.S., en su informe de la economía social 2009-2010, destaca que la economía social es un actor empresarial que ofrece soluciones y alternativas a los grandes retos económicos y sociales actuales y contribuye a generar valor y resolver los desafíos y equilibrios más importantes de la sociedad. Las empresas del sector conforman un factor de desarrollo, sostenibilidad y eficacia, que aúnan rentabilidad y solidaridad, son capaces de rectificar los desequilibrios del mercado de trabajo, mejoran la empleabilidad, refuerzan el espíritu empresarial, crean y mantienen empleos de alta calidad y proporcionan servicios asistenciales y de proximidad. Las empresas de economía social tienen un patrón de crecimiento más inteligente, más inclusivo, más justo, lo que marca claras diferencias con otras formas de hacer empresa.

2. OBJETIVOS

Vamos a intentar dimensionar al Economía Social como una alternativa con valores que más allá de su función económica y, que contribuye a que la sociedad pueda entender que existen otras vías de desarrollo económico y de las relaciones laborales para crear una sociedad más humana y justa y, convertir a los ciudadanos en protagonistas activos de este desarrollo a través de modelos como las cooperativas.

Las entidades de Economía Social aportan estabilidad en momentos de crisis, tanto económica como laboral, teniendo en cuenta que, además, aportan valores a las personas y a la sociedad por sus características principales: propiedad colectiva, gestión democrática y generación de riqueza y recursos para todos.

Se trata de establecer a través de un ejemplo concreto, en este caso tomando como modelo el Grupo Mondragón, como la Economía Social representa un modo social y humano de desarrollo económico, de gestión y de progreso además de fomentar la cultura de la participación, corresponsabilidad y el riesgo compartido.

Para la elaboración de este trabajo de fin de grado se ha realizado una revisión de la literatura sobre el tema para cada uno de los capítulos elaborados a través de marcos teóricos e investigaciones sobre la economía social, así mismo se han utilizado textos propios de Mondragón Corporación Cooperativa y material y bibliografía seleccionada por el alumno obtenida de diferentes fuentes.

El trabajo de fin de grado expone la evolución de la economía social desde su concepto y su evolución histórica, su presencia en España con la aprobación de la Ley de Economía Social 5/2011, la diferenciación y el comportamiento de las empresas de Economía Social así como su diferenciación con las organizaciones de corte clásico en épocas de crisis. En la segunda parte del trabajo explicamos en modelo de cooperativa de Mondragón Corporación Cooperativa a través de una introducción del concepto de empresa cooperativa

para explicar la Experiencia Cooperativa de Mondragón para terminar definiendo el nuevo estilo de relaciones que Koldo Saratxaga estableció en una de las cooperativas más importantes del grupo, Irizar, y que sienta las bases para el desarrollo de modelos de gestión más humanos.

Las competencias adquiridas en la elaboración de este trabajo son:

Competencias Genéricas:

- Instrumentales: capacidad de análisis y síntesis; capacidad de organización y planificación: conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio; y, capacidad de gestión de la información
- Personales: razonamiento crítico
- Sistémicas: aprendizaje autónomo

Competencias Específicas:

- Disciplinarias: economía y mercado de trabajo, recursos humanos y relaciones laborales
- Profesionales: capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente, usando la terminología y las técnicas adecuadas; capacidad de aplicar las tecnologías de la información y de la comunicación en diferentes ámbitos de actuación; capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos a la economía social
- Académicas: análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales; y, aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica

3. ECONOMÍA SOCIAL: CONCEPTO Y EVOLUCION

La economía social es una forma específica de hacer empresa, con comportamientos dinámicos y ágiles así como una repercusión positiva de su idiosincrasia en la sociedad con la que interactúan. Según C.E.P.E.S., en su Asamblea Extraordinaria celebrada en el año 2011, se define economía social como la economía que comprende cualquier forma empresarial que integre a todas las novedades organizativas y sus correspondientes figuras surgidas como respuesta a las diversas necesidades que plantea la cohesión social.

Las empresas de E.S. son una forma de emprender que integra:

- Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital
- Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática
- Conjunción de los intereses de sus miembros, usuarios y sociedad
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad entre sus miembros
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- Aplicación de la mayor parte de los excedentes a la consecución de los objetivos a favor del interés general de los servicios a los miembros y el desarrollo sostenible

El compendio de valores expresados supone el fondo y la forma en que las organizaciones de la E.S. materializan la responsabilidad social en tanto que:

- Se fundamenta sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa e implicación en la comunidad
- Genera empleo de calidad así como una mejor calidad de vida y propone un marco adoptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo
- Desempeña un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social
- Es un factor de democracia y de generación de capital social
- Contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos

Aunque en el campo teórico no exista un consenso generalizado sobre una definición clara hoy en día podemos encontrar algunas definiciones como:

"...toda actividad económica, de carácter privado, basada en la asociación de personas en entidades de tipo democrático y participativo, con primacía de las aportaciones personales y de trabajo sobre las de capital." (Javier Morillas, profesor estructura económica San Pablo – CEU)⁴

".....es toda actividad económica basada en la asociación de personas en entidades que apuestan por un funcionamiento democrático y participativo, tanto en la gestión como en el reparto de los excedentes." (C.E.P.E.S.)⁵

".....la economía integrada por empresas que actúan en el mercado, produciendo bienes y servicios, y, cuya distribución del beneficio y toma de decisiones no están directamente ligadas con el capital aportado por cada socio." (Profesor Barea Tejeiro)⁶⁷

El termino de Economía Social aparece en los primeros estudios económicos del siglo XIX y fueron los autores *Jon Stuart Mill*⁸ y *Leon Walron*⁹ los que enunciaron el termino para denominar aquellas organizaciones novedosas e innovadoras que surgían para dar solución a los problemas sociales derivados del crecimiento de la economía capitalista. *Leon Walron* considero en su momento, a la E.S., como una parte sustancial de la ciencia económica cuyo principal elemento era la justicia social.

La economía social del siglo XIX se agrupa en torno a tres entidades de nueva creación: cooperativas, mutualidades y asociaciones. Mucho antes de que se acuñaran estos términos, a finales del siglo XVIII aparecieron las primeras experiencias cooperativistas como respuesta de los trabajadores a las duras

⁴ <http://www.cep-es-andalucia.es/Definiciones-de-Economia-Social.572.0.html>

⁵ <http://www.cep-es-andalucia.es/Definiciones-de-Economia-Social.572.0.html>

⁶ José Barea Tejeiro es economista y Catedrático Emérito de Hacienda Pública de la Universidad Autónoma de Madrid y Presidente de la Comisión Científica del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC)

⁷ <http://www.cep-es-andalucia.es/Definiciones-de-Economia-Social.572.0.html>

⁸ Filósofo, político y economista inglés

⁹ Economista francés de la Escuela de Lausana

condiciones impuestas por la Revolución Industrial, esta fue una parte de la respuesta de los grupos vulnerables e indefensos, a través de las primeras sociedades de autoayuda (*Compañía Común Ampelakia* en Grecia), que canalizaron el germen de lo que después sería las primeras cooperativas, las sociedades de socorro mutuo y las sociedades de resistencia.

Fue en el siglo XIX cuando las asociaciones populares, las cooperativas y las mutuas tomaron una gran importancia entre la clase trabajadora. En Gran Bretaña los pensadores sociales fueron los ideólogos y difusores de las ideas cooperativas, centrándose en figuras como *Robert Owen* o *William King*, siendo un periodo donde se estrecha la relación entre los sindicatos y el movimiento cooperativo al buscar ambos movimientos la emancipación de la clase trabajadora. La más famosa cooperativa fue la fundada en *Rochdale* en 1844 que enunció lo que fueron los principios cooperativos adoptados en 1895 por la Alianza Cooperativa Internacional:

- Libre adhesión y libre retiro
- Control democrático
- Neutralidad política, radical y religiosa
- Ventas al contado
- Devolución de excedentes
- Interés limitado sobre el capital
- Educación continua

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995) estos principios configuran a las cooperativas como organizaciones democráticas en las que las decisiones están en manos de una mayoría de socios usuarios de la actividad cooperativa y enuncia unos nuevos principios:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información

- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

En toda Europa se extiende el movimiento y, el asociacionismo de los trabajadores se manifestó en el desarrollo de iniciativas mutualistas y cooperativas. En Alemania, el cooperativismo de los medios rurales y urbanos experimento un fuerte impulso junto a las sociedades de socorros mutuos y, las primeras cooperativas alemanas fueron creadas por un grupo de trabajadores tejedores e hilanderos (cooperativa de consumo *Ermunterung*), y, también se crean las primeras mutuas de crédito como *Darlehenskassenvereine*.

En España, asociacionismo popular, mutualismo y cooperativismo crearon fuertes vínculos a medida que se expandían, así, a menudo, eran promovidas por los mismos grupos como en el caso de los tejedores de Barcelona. La Asociación de Tejedores, primer sindicato obrero español, se constituyó en 1840 al mismo tiempo que la Asociación Mutua de Tejedores, que en 1842 creó la compañía fabril de Tejedores; considerada la primera cooperativa de producción en España y era una mezcla de sociedad obrera de producción y de sociedad de socorros mutuos.

En Italia, las sociedades de socorro mutuos precedieron a las primeras cooperativas, fue precisamente la sociedad de socorros mutuos, *Società Operaia di Torino* la que en 1853 creó la primera cooperativa de consumo en Italia, el *Magazzino di Previdenza di Torino*, cuya principal finalidad fue la de defender el poder adquisitivo de los salarios de sus socios.

Pero, es en Francia donde el origen de la E.S. va de la mano de los movimientos asociativos populares impulsado por el gran exponente de las corrientes socialistas francesas, *Claude-Henri de Saint-Simon* y estas organizaciones cooperativas fueron conocidas como asociaciones obreras de producción y la primera mitad del siglo XIX fue el momento en el que se originaron la mayor parte de las cooperativas obreras de producción y fueron surgiendo organizaciones como los falansterios que no eran más que

comunidades multifuncionales de trabajadores con una red completa de solidaridades múltiples o por la generalización de talleres sociales controlados por trabajadores y financiados por el estado.

El termino E.S. surge con la publicación del Tratado de Economía Social del autor francés *Charles Dunoyer*¹⁰, que defendía un enfoque moral de la economía aunque si bien toman como ideario que el principal objeto de la economía es el hombre y no la riqueza nunca promovieron ningún alternativa al capitalismo durante ese periodo y solo ofrecieron la visión utópica de la reconciliación moral y la economía a través de la moralización del comportamiento individual para buscar la tan anhelada paz social.

Es durante la segunda mitad del siglo XIX cuando *John Stuart Mill* examino con detalle las ventajas e inconvenientes de las cooperativas de trabajadores, además de aportar beneficios macroeconómicos, *Mill* sostiene que las cooperativas de trabajadores supondrían una revolución moral de la sociedad ya que estas pondría paz en el conflicto entre capital y trabajo, elevando la dignidad del trabajo gracias a la emancipación e independencia de la clase trabajadora con respecto al capital.

La economía social se reorienta en la segunda mitad del siglo XIX ya que según plantea *Leon Walras* considera que estas deben ocupar un papel importante para que el mundo sea menos capitalista introduciendo la democracia en el mecanismo de producción, por lo que supone una ruptura con el pensamiento inicial integrándola en la economía como una disciplina más. Tal y como indica el mismo *Walras*, "Yo llamo economía social, como lo hace J.S.Mill, a la parte de la ciencia de la riqueza social que trata de la distribución de esta riqueza entre los individuos y el Estado."¹¹.

Durante el siglo XX apenas adquiere protagonismo la economía social ya que esta se ve desbordada por la implantación del modelo de estado de bienestar que corrige los fallos y desigualdades que ocasiona el capitalismo y sobre todo

¹⁰ Jurista y economista francés.

¹¹ Monzón, J.L.(2004:página 5)

por la influencia de las políticas keynesianas de intervención estatal para la redistribución de rentas y de asignación de recursos aunque si se desarrollan de manera significativa para contribuir a problemas de importancia social como desempleo, desequilibrios territoriales y la descompensación de poder entre las organizaciones de distribución comercial y consumidores.

En los últimos treinta años se ha consolidado el enfoque de la economía social como garante del denominado tercer sector a través de varias instituciones creadas para tal efecto como fue el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA, Francia) que en 1982 aprobó la Carta de Economía Social definiendo a esta como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad.”¹²

Con posterioridad, en el año 1990, y en base a esta definición, el *Conseil Wallon de l'Economie Sociale* (Bélgica) concibe al tercer sector como aquella parte de la economía que está integrada por organizaciones privadas que comparten las siguientes notas características:

- Finalidad de servicios a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro
- Autonomía de gestión
- Procesos de decisión democráticos
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas

Ampliando estas características y esta delimitación conceptual de la ES la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF) plantea, en la Carta de Principios de la Economía Social los siguientes principios:

¹² Monzón, J.L. (2004: página 5)

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático por sus miembros (excepto las fundaciones que no tienen socios)
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general

Como hemos podido ver en las diferentes acepciones de la economía social, así como en su evolución histórica desde la creación de estas entidades, estas hacen referencias a términos que incluyen valores tales como democracia, interés social, solidaridad; siendo valores contradictorios y opuestos en algunos casos a las organizaciones puramente capitalistas que se rigen por las reglas de las economías de mercado. Por lo tanto, las entidades que conforman la economía social tienen como misión no solo la histórica reivindicación de emancipación del trabajador si no que buscan la transformación social como fin último en sus relaciones con el individuo y la sociedad.

En la evolución del propio concepto de estas entidades surgen a lo largo de la historia otras entidades enmarcadas en esta área que han ido potenciando la economía del tercer sector. Aparecen las *non-profit organizations* como organizaciones privadas cuyo objetivo principal es el reparto de beneficios bien a la realización de sus objetivos o bien a la ayuda a personas que no ejercen control en la organización.

Cinco requisitos básicos tienen estas organizaciones: organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con participación voluntaria. En realidad están enmarcadas en el tercer sector pero no significa que sean ejemplos de la economía social tal y como se ha planteado hasta el momento

ya que pueden ser o no organizaciones democráticas y aplican el criterio delimitador del Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB).

En esta evolución, se ha originado nuevas entidades cuya actividad se orienta a la producción y distribución de los denominados bienes sociales o preferentes. Estos bienes son aquellos que deben proveer los poderes públicos ya sea de manera gratuita o subvencionándolos para tener un acceso a un precio inferior. Estos bienes son, por ejemplo, la sanidad y la educación, que dentro de su concepto más clásico, han ido generando nuevas demandas por la proliferación de colectivos especiales (mayores, inmigración, parados de larga duración, enfermos crónicos, etc.). Es lo que se ha denominado tercer sector de acción social y se ha consolidado paralelamente a la consolidación del Estado de Bienestar y presenta tres notas distintivas: a) las demandas sociales a las que trata de responder; b) los actores que animan estas experiencias; c) la voluntad de cambio social.

Surge el termino de economía solidaria, vertebradora de la relación entre el mercado, el Estado y el polo de reciprocidad naciendo así una forma hibrida de nueva economía que gestiona y distribuye los recursos del mercado (venta de bienes y servicios), de no mercado (subvenciones públicas y donaciones) o no monetarios (voluntariado). La economía solidaria nace de la rama de la economía social y persigue ante todo construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, reciprocidad y la ayuda mutua. Frente al capital y su acumulación, la economía solidaria pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados un papel instrumental al servicio del estado de bienestar de todas las personas. Surge como instrumento de esta nueva rama de la economía social el concepto de empresa social como aquella organización creada con la meta explicita de beneficiar a la comunidad, iniciada por un colectivo de ciudadanas y ciudadanos y, en el que el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites. Entre los criterios económicos que rigen estas empresas sociales nos encontramos con los siguientes:

- Actividad continuada en la producción de bienes y servicios
- Alto grado de autonomía
- Nivel significativo de riesgo económico
- Nivel de trabajo asalariado conviviendo con el trabajo voluntario

Entre los criterios de corte social destacan los siguientes:

- Meta explícita de beneficiar a la comunidad o a un grupo específico de personas
- Iniciativa lanzada por un grupo de personas
- El poder de decisión se comparte por todos los agentes implicados
- Gestión participativa
- Distribución limitada de beneficios

Digamos que este tipo de empresas son un híbrido entre la tradición del movimiento cooperativo y la tradición de las asociaciones y colectivos sin ánimo de lucro aunque con diferencias como la finalidad y los intereses a defender, mientras en las cooperativas están centradas en el interés de los cooperativistas, las empresas sociales están más centradas al conjunto de la comunidad y al interés general. Entonces, ¿Qué figura jurídico-legal las ampara?, existen muchas modalidades pero lo más frecuente es que se creen al amparo de cooperativas o asociaciones aunque en algunos países han desarrollado ya el modelo de empresas de interés comunitario como en el Reino Unido (*community interest company*) o las sociedades cooperativas de interés social en Francia (*société coopérative d'intérêt collectif*).

Existen entonces, en esta evolución natural del concepto de economía social, puntos de encuentro y de divergencia entre los diferentes modelos que forman o nacen del tronco de la economía social. Una empresa considerada como de economía social, en este caso una cooperativa, puede tener aspectos en común con una *non-profit organizations* (N.P.O.) pero difieren en el principal requisito de gestión democrática; el espacio a compartir serían poquísimas asociaciones voluntarias creadas con el objeto de ofrecer unos bienes

concretos a personas o colectivos a unos precios mínimos funcionando de forma democrática.

Las empresas de economía social se crean para responden a las necesidades propias de los socio-fundadores y desarrollar actividades que redunden en el bienestar de la comunidad en la que operan, las N.P.O. no tienen esa consideración con respecto a los intereses que satisfacen.

Existen dos puntos de vista al respecto dependiendo del punto de vista, el Centro de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, C.I.R.I.E.C. considera que las empresas sociales son una parte de la Economía social mientras que los teóricos de la empresa social identifican a esta principalmente con las cooperativas y mutualidades. Si bien la empresa como tal supone asumir ciertos riesgos económicos y ofrecer sus productos y servicios en el mercado, podemos hablar que la empresa social puede también ofrecer no solo una satisfacción a los intereses de sus socios sino también tener objetivos que redunden en el beneficio de la comunidad donde operan, aspecto que también tienen en cuenta muchas cooperativas.

Otro debate generado es el de economía social y economía solidaria, siendo esta ultima un aspecto más revolucionario que debate sobre el cambio social, la construcción de modelos alternativos de economía, alternativas al capitalismo o como combatir la pobreza y la exclusión social de manera efectiva siendo además críticos con la institucionalización de algunas empresas de la economía social y la pérdida de valores centrales del cooperativismo y del asociacionismo y, así están poniendo encima de la mesa debates como:

- Economía solidaria y de genero
- Sistemas de intercambio basados en el trueque o monedas locales
- Implantación de cadenas de valor solidarias
- Distribución a través de comercio justo
- Articulación de mercados sociales
- Consumo responsable
- Ampliación hacia las finanzas solidarias y la banca ética

Todo ello y cerrando este capítulo aglutina lo que se ha propuesto como el Tercer Sector, teniendo en común ciertos principios fundamentales entre ellas basados en aspectos tales como la mutualidad (*self-help*), la reciprocidad (*reciprocity*) y propósitos sociales (*social purpose*).

Figura nº 1.- Cuadro de empresa social.

EMPRESA SOCIAL EN UN SENTIDO AMPLIO				
SECTOR PRIVADO	EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES	EMPRESA SOCIAL	ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS	GOBIERNOS
EMPRESAS - INGRESOS POR VENTAS			DONACIONES Y SUBVENCIONES	IMPUESTOS
OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS SOCIALES			OBJETIVOS POLITICOS
PROPIEDAD PUBLICA		PROPIEDAD SOCIAL		PROPIEDAD PUBLICA

Fuente: Social Enterprise London, 2007

ENTIDADES QUE CONFORMAN LA ECONOMÍA SOCIAL

Cooperativas: forma de organización empresarial que se basa en una estructura y funcionamiento democrático. Su actividad está desarrollada de acuerdo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional destacando la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática y la educación y formación.

Sociedades Laborales: existente como forma jurídica exclusivamente en la legislación mercantil española, en estas sociedades el capital pertenece mayoritariamente a los trabajadores. Destacar que se exige un mínimo de tres socios de los cuales dos como mínimo tienen que ser trabajadores, se diferencian de las cooperativas que en vez de una persona un voto se rige por la proporción de capital que cada socio tenga.

Mutualidades: entidades sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social.

Centros Especiales de Empleo: empresas que compatibilizan su actividad económica y su participación en el mercado, con el compromiso social hacia colectivos con menos oportunidades de acceder al mercado de trabajo.

Empresas de inserción: se trata de estructuras de aprendizaje que tienen como objetivo posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos a través de la ejecución de una actividad productiva para lo cual diseña proyecto de inserción estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional.

Cofradías de pescadores: englobadas dentro de lo que se denomina Corporaciones Sectoriales de Derecho Público, sin ánimo de lucro y que representa intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo, actuando de esta manera como órganos de consulta y colaboración de las administraciones competentes de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero.

Asociaciones: organizaciones que prestan servicios allí donde el sector lucrativo falla en su provisión representando señas de identidad a la capacidad de innovación para satisfacer los problemas que surgen en la sociedad y de defensa de los derechos y libertades de las personas.

Fundaciones: organizaciones sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen destinado de modo duradero un patrimonio a la realización de fines de interés general.

4. ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA

En la Ley de Economía Social 5/2011, que hablaremos de ella más adelante, aprobada en la anterior legislatura, se definía la Economía Social como el “ejercicio de la actividad económica mediante la asociación de personas que apuestan por la participación y la primacía de lo social y del interés colectivo hacia sus propios miembros y hacia el interés general.” Tomando así el mandato imperativo del artículo 129.2 de la Constitución Española que trata sobre el fomento de las empresas participativas, en este caso el más claro ejemplo las cooperativas. Desarrollando el modelo de economía social se pretendía con esta ley fomentar la economía sostenible, innovadora y respetuosa con el trabajo y el entorno social y como alternativa real a la creación de empleo.

Una de las formas más desarrolladas en España de modelo de economía social es la cooperativa. Este movimiento empieza a manifestarse en España a finales del siglo XIX y principios del siglo XX a través de las primeras cooperativas de consumo nacidas al auspicio de las grandes industrias. En sus inicios estuvo inspirado por distintas ideologías como el ideario anarquista, socialista e incluso la religión católica, como claros ejemplos la cooperativa ALFA¹³ y el germen de lo que hoy en día es el Grupo Mondragón.

Los primeros antecedentes de las actuales entidades de Economía Social, y más concretamente de las cooperativas datan del siglo XII y XIII con la asociación de comerciantes y artesanos que se unían en torno a los gremios, creados para ayudarse y protegerse mutuamente, así como en las casas de ganaderos. Cabe señalar también la labor de Gaspar Melchor de Jovellanos¹⁴, que, en el siglo XVIII abogó por la protección de las pequeñas empresas artesanas e industriales.

En pleno nacimiento de las cooperativas en Europa en el siglo XIX, en España también comenzaron a surgir voces y movimientos que acogieron estas ideas

¹³ Sus raíces son las luchas obreras que el sindicato UGT y el PSOE lideraron en Eibar en 1920 y de la cual surgió esta cooperativa dedicada a la fabricación de armas.

¹⁴ Escritor, jurista y político ilustrado español.

siendo los introductores del ideario cooperativista Joaquín Abreu y Fernando Garrido¹⁵. La Constitución de Cádiz de 1812 fue la primera que abogó por el establecimiento de las sociedades de socorros mutuos y posteriormente la Constitución de 1869 reconoce el derecho de asociación y reunión de cualquier tipo, pero fue la Ley de Asociación de 1887 la que delimitó y amparo por parte de los poderes públicos a las cooperativas.

El nacimiento del cooperativismo surge en España con fuerza a través de dos vías diferentes, promovidas además por dos corrientes diferentes: la socialista y la doctrina social cristiana. Las que surgieron de las corrientes socialistas de Joaquín Abreu y Fernando Garrido se concretaron en asociaciones de consumo, cooperativas obreras de producción y de socorros mutuos y resistencia; aunque su mayor inconveniente para su desarrollo fue la excesiva dependencia al movimiento obrero que obligaron muchas veces a su descapitalización. La corriente liderada por la Iglesia Católica se inspiró en la doctrina social enmarcada en la encíclica papal *Rerum Novarum* (Papa León XXIII, 1891) como una reacción al liberalismo y al marxismo y actuó sobre todo a través de sindicatos y de cooperativas agropecuarias y de crédito abanderados por un grupo de curas y párrocos de corte progresista. Se extendieron, a través de estas corrientes, las cooperativas de producción y se consiguió un importante desarrollo del movimiento.

Durante los primeros años del siglo XX se desarrolló diferente legislación en torno al movimiento como la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906 y la Ley de Colonización y Repoblación de 1907, y, las cooperativas de consumo con sendos Decretos aprobados en 1915 y 1920. En 1923, la sección de Cooperación del Instituto de Reformas Sociales elaboró un censo de las cooperativas que había en España, estudió el derecho cooperativo y elaboró un proyecto de ley bajo la dirección de Antonio Gascón y Miramón que sirvió de base para la Ley de Cooperativas del año 1931.

¹⁵ Políticos socialistas españoles de principio del Siglo XIX.

Pocos meses después de la proclamación de la II República en España y, en un claro compromiso con el cooperativismo se aprobó la ley, así mismo en la Constitución de 1931 se contempló a las cooperativas como entidades de utilidad social reconociendo beneficios, creando nuevas formas como las cooperativas farmacéuticas y respetando los principios cooperativas de la ACI. Además tuvo una característica añadida, en un espíritu de consenso y dio cabida a todas las cooperativas creadas tanto por el movimiento obrero socialista como por parte del movimiento católico.

Con el estallido de la Guerra Civil en el año 1936 se produjo, en la zona republicana, un aumento del movimiento cooperativista y de la autogestión a través de las colectivizaciones, desarrollándose dos vías: la socialista y la libertaria, lo que llevo a duros enfrentamientos entre ambas facciones sobre la voluntariedad o no de la adhesión a este movimiento hasta que se impusieron las tesis comunistas, algunas veces por la fuerza.

Una vez finalizada la Guerra Civil, y, con el régimen franquista persiguiendo y eliminando el cooperativismo originado en movimientos obreros y de izquierdas se da paso a momentos de incertidumbre que darían paso a la consolidación a partir de la década de los cincuenta, con la aparición de la cooperativa Fulgor en Vizcaya al amparo del primer Estatuto Fiscal de las Cooperativas del año 1954, inicio de una de las experiencias más exitosas de la historia cooperativista, el Grupo Mondragón.

Durante el periodo de 1960 a 1980 la Asamblea Nacional de Cooperativas incidió en la concienciación del movimiento cooperativista presionando al gobierno para aprobar una nueva Ley de Cooperación, desembocando en el reglamento del año 1971 como referente de la autonomía en el orden jurídico y económico con respecto a otras formas jurídicas de empresa.

Con la finalización del régimen franquista y la aprobación de la Constitución Española de 1978 se pone de relieve la importancia de las cooperativas como una forma más de vertebrar la economía a través del artículo 129.2: "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación

en la empresa, y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas.”

Como símbolo de cambio y ruptura con la anterior legislación, el 2 de abril de 1987, se promulga la Ley 3/1987 General de Cooperativas, vigente hasta el 15 de marzo de 2002 tal y como se disponía en la Disposición Derogatoria 1ª de la Ley 27/1999 de Cooperativas.

Culminara esta etapa publicándose en el año 2011 la Ley de Economía Social, de la cual hacemos referencia en el siguiente capítulo.

5. PANORAMA ACTUAL: LEY DE ECONOMÍA SOCIAL 5/2011

En el año 2011 se aprobó la Ley de Economía Social como apoyo y puesta en escena de la parte del sistema económico español que estaba un poco detrás de las cámaras y que siempre ha demostrado que los valores y la eficiencia económica pueden ir unidas de la mano y que no son incompatibles, se reconoce un sector que genera empleo y riqueza ya que aglutina a 50.000 empresas y más de dos millones de trabajadores. Con esta ley se intenta agrupar a las diversas sociedades que integran la economía social y crea un marco de referencia definido por los principios que deben de regir en dichas sociedades según el artículo 4 de la ley:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital
- Aplicación de los resultados en función del trabajo o actividad realizada por los socios y del fin social de la entidad
- Promoción de la solidaridad interna y cohesión social
- Independencia respecto a los poderes públicos

Además en esta ley, en su artículo 5.1 relaciona directamente las entidades que forman parte de la economía social: las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares que se rijan por los principios establecidos en el artículo 4.

¿Qué se consiguió con esta ley? Tal y como indica Ignasi Faura i Ventosa, antiguo consejero de la junta directiva de CEPES, *"es el reconocimiento y apoyo a la economía social como actividad económica diferenciada que requiere de acciones sustantivas de apoyo y reconocimiento. Es un primer paso hacia el reconocimiento de la economía social como agente social, con*

presencia institucional directa y capacidad de influencia estratégica en las políticas económicas y sociales del país.”¹⁶

La ley configura un marco jurídico general a estas entidades y da valor a las dinámicas empresariales llevadas a cabo por mutualidades y cooperativas a lo largo de la historia en sus distintas modalidades y dan respuesta directa las necesidades individuales de empleo con un impacto directo en la creación de puestos de trabajo, generación de riqueza, cohesión social, desarrollo territorial y la inclusión de grupos de personas en situación de vulnerabilidad.

Se entiende con esta ley, como indicaba el profesor Subirats, en su libro Democracia Económica: una alternativa al capitalismo, la unión de la economía con la justicia y el bien común, la economía no puede ser ajena a sus propias acciones y sus propios efectos, orientando y poniendo como ejemplo claro a aquellas entidades económicas que están orientadas a conseguir beneficios para su entorno, con modelo democrático de toma de decisiones así como la obtención conjunta de beneficios, así como la innovación y la cooperación con otras entidades para la creación de sinergias.

“¿Debe existir una política pública de Economía Social que la proteja y la desarrolle?, ¿Puede y debe la Economía Social ser alternativa a las empresas tradicionales del mercado?, ¿Es la Economía Social imprescindible para salir de la crisis?, ¿Tiene límites el desarrollo de la Economía Social?”.¹⁷ Estas cuestiones son las que planteó en su día la diputada del Grupo Socialista del Congreso de los Diputados y miembro de la Comisión de Trabajo e Inmigración, Esperança Esteve, durante las ponencias y comparecencias en la Comisión que trato la Ley 5/2011 de Economía Social. Se trataba pues de establecer y poner a disposición de las entidades de Economía Social la mejor herramienta para situarla no como alternativa si no como solución real, los poderes públicos, estableciendo en su artículo 8 de la Ley el fomento y difusión de la Economía Social: “Se reconoce como tarea de interés general, la

¹⁶ VV.AA., Coord. Comos Tovar, C. y González Marina, G.(2011:página 11)

¹⁷ VV.AA., Coord. Comos Tovar, C. y González Marina, G (2011:página 15)

promoción, estímulo y desarrollo de las entidades de economía social y de sus organizaciones representativas.”.

Los poderes públicos vuelve su mirada a las empresas que , en el momento de la aprobación de la ley, y con cuatro millones de parados, generan empleo y deben o debían ser la referencia para la salida de la crisis y encabezar el verdadero desarrollo de la economía española. En el año 2010 se constituyeron 856 cooperativas con más de 10.000 nuevos socios, los centros especiales de empleo crearon más de 8.000 puestos de trabajo y las empresas de inserción social más de 800. Por lo tanto, hacía falta poner sobre la mesa otras formas de visión empresarial contrarias al cortoplacismo de las grandes corporaciones y las entidades capitalistas añadiendo la visión humana de las mismas, como indica el artículo cuatro de la ley sobre principios orientadores: “b) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relaciones a sus aportaciones al capital social.”.

Durante los años en que la economía social no ha estado tan presente en el debate político y en los medios de comunicación, las entidades de economía social han estado trabajando y creciendo, siempre en base, como las cooperativas, en principios y valores que, aunque lejanos en el tiempo, son cada práctica en su día a día, y, además, incorporaban elementos nuevos como la innovación y la internacionalización en sus planes estratégicos, creciendo y perfeccionando para ser organizaciones capaces de competir con las empresas clásicas.

El motivo principal de trasladar a las instituciones públicas la necesidad de aprobar esta ley y dar la relevancia necesaria a las entidades de economía social es que estas entidades, y así lo transmite el presidente de CEPES, es que estas entidades son generadoras de empleo incluso en tiempos de crisis y

recesión y, además, contribuyen al desarrollo local y a la cohesión social. Es la respuesta positiva a los expedientes de regulación de empleo, a los cierres patronales, al paro; ha aportado, aporta y seguirá aportando soluciones económicas y organizacionales a territorios concretos y a grupos de personas sin otra alternativa. Cada tipo de entidad ha ofrecido a lo largo de la historia; las cooperativas fueron la solución colectiva a problemas de supervivencia en la revolución industrial y la alternativa al desarrollo de zonas deprimidas, las sociedades laborales para empresas de capital en crisis y alternativa a continuar con el trabajo por parte de las personas, las mutualidades para personas sin coberturas sociales y sanitarias, y, como últimas formas de creación, los centros especiales de empleo para la integración laboral de personas con discapacidad o, las empresas de inserción para personas que sufrieron procesos de exclusión o están dentro de grupos vulnerables.

En estos aspectos principales, creación de empleo y desarrollo, son los que sustentaron todas y cada una de las tesis de CEPES para darle forma y fuerza a esta ley y, sobre todo, que los poderes públicos respaldaran a las entidades de Economía Social.

La Economía Social mejora la empleabilidad, crea empleo que normalmente no se des-localizan y fomentan el crecimiento sostenible y del pleno empleo, ayudan a crear y mantener tejido social y contribuyen al desarrollo local y a la cohesión social. Generan empleo en condiciones de máxima estabilidad porque una de sus premisas es no despedir, porque la propiedad recae en los trabajadores, en los socios, y por lo tanto tienen la capacidad dinámica para flexibilizar y socializar la falta de trabajo y el exceso de horas que provoca esta ausencia de trabajo, tienen flexibilidad para reducir sueldos y sostener otras retribuciones de las que se beneficiaran a largo plazo, socializar la crisis y repartirla entre todos provoca que se diluya. Además, otros tipos de entidades de Economía Social son generadoras de oportunidades y de inclusión social y laboral de colectivos vulnerables.

Frente a la pasividad y a la lentitud de respuesta de las empresas de mercado, las entidades de Economía Social muestran un comportamiento activo, y, allí donde pelagra el desarrollo son capaces de abanderar la creación de tejido empresarial de una misma zona y, a la vez, de abanderar el apoyo a la economía social evitando así el abandono de muchas zonas rurales y el abandono de recursos sociales y ecológicos.

¿Qué vertebra esta ley?, ¿Por qué es importante si ya existía legislación sobre cooperativas, sociedades laborales, mutualidades y otras entidades de Economía Social?, ¿Qué valor añaden a la creación de empleo y al desarrollo local? Un elemento que esta fuera de cifras, que no se puede contar pero que es lo más importante de todo, por encima de leyes, regulaciones, debates sobre si la ley iba a suplantar otras leyes que regulaban las diferentes formas jurídicas de la economía social, y, este elemento es la confianza, se basan en la confianza en las personas, y, la confianza entre las personas, como queda reflejado en el libro de Koldo Saratxaga, "El éxito fue la confianza". Las personas se ponen en primer lugar, no para parar golpes, si no para recibir los beneficios y el éxito de este tipo de organizaciones, se confía en ellas, confían entre ellos, las relaciones se basan en las personas y no en el dinero o en las jerarquías, porque, las entidades de economía social, encabezadas por las cooperativas, llevan mucho tiempo hablando de valores, de personas, de confianza, de compartir, de cooperar y, sobre todo, de creer en las capacidades de las personas.

Estos tres elementos son los que hacen necesario que esta ley se aprobara, la generación de empleo, el desarrollo local y la confianza en las personas hacen que las entidades de Economía Social sean hoy en día las únicas que ofrecen soluciones y alternativas creativas a los grandes retos sociales y económicos, porque han provocado que esta ley sea pionera en la Unión Europea y porque es el gran aliado para la salida de la crisis y el desarrollo económico.

Por lo tanto con esta ley se paga una deuda pendiente con las organizaciones clásicas de Economía Social y con las de reciente creación porque:

- Se reconocen los valores comunes y compartidos pero diferenciadores y la promoción de los mismos desde los poderes públicos
- Se define la Economía Social y se reconocen los rasgos comunes que la configuran así como las entidades que las componen
- Se reconoce la contribución de la Economía Social al desarrollo socioeconómico
- Se establecen los canales apropiados de interlocución entre las organizaciones representativas de la Economía Social y los poderes públicos

6. DIFERENCIACIÓN EMPRESAS ECONOMÍA SOCIAL EN EPOCA DE CRISIS

La economía social se ha convertido en un claro amortiguador de la crisis estructural, principalmente por su carácter no lucrativo, sus normas de asignación de excedentes y la doble condición de sus miembros (propietarios y trabajadores). Hay que tener en cuenta que las empresas de economía social no pueden comprarse ni venderse en los mercados financieros y, además, su reubicación en otro tipo de empresas es difícil porque están íntimamente vinculadas a la capacitación de las personas. Tienen una gran capacidad de resistencia ya que sus reservas financieras no pueden distribuirse entre sus socios y existe a su vez una obligación en la redistribución de los excedentes por ejemplo a las participaciones en una cooperativa de trabajo asociado o a los reembolsos en las cooperativas y mutuas de seguros, y, se añade que sus planes estratégicos se diseñan para largo plazo y no para corto plazo como las empresas clásicas.

Esto es en cuanto a su particularidad normativa, pero, además, son amortiguadores por su compromiso social derivados de su modo de gobernanza, siendo el principal elemento su funcionamiento democrático que permite alcanzar un consenso más responsable en épocas de crisis. Como hemos señalado antes, este consenso se transmite en decisiones más flexibles permitiendo organizar las horas de trabajo y los salarios, tener una estructura salarial menos jerárquica y disfrutar de cierta estabilidad laboral con un menor volumen de negocios respetando el empleo de colectivos con vulnerabilidad como las personas mayores y las mujeres.

Este modo de gobernanza a nivel interno se traslada al exterior y la percepción de la sociedad hace que se siga confiando en estas entidades y permite que en las que tienen un carácter más solidario sigan recibiendo donaciones o, las que tienen un carácter más mercantil mantengan su nivel de negocio casi intacto.

Las empresas de economía social pueden ser consideradas una salida adecuada para la crisis económica asentado una nueva base de relaciones entre individuos y sociedad, la responsabilidad individual y colectiva y la

autonomía de las empresas con respecto a los mercados financieros. Y, ¿Por qué?:

- Es una economía del conocimiento que pone énfasis en el aprendizaje continuo y colectivo
- Es una economía de servicios relacional por la producción conjunta de servicios entre productores y usuarios
- Es una economía funcional por su promoción de la propiedad colectiva, por su producción centrada en la función
- Es una economía sostenible porque es precursora en la reutilización de los bienes e invierte cada vez más en el ahorro energético, las energías renovables y en la construcción y rehabilitación ecológica

Pero principalmente son una opción porque no supeditan el desarrollo social al desarrollo económico, sino que lo combinan, entienden estas entidades que el desarrollo económico y social tiene que ser fruto de la combinación de ambos.

Con respecto a la crisis financieras, las entidades financieras de economía social se han relacionado de manera diferente con esta crisis, siendo ajenas a la competencia y avaricia desmedida del sector financiero clásico, estas instituciones no han provocado la crisis ni están implicados en turbios negocios de calado internacional, la ubicación de estas instituciones financieras en las actividades económicas locales ha evitado su exposición a los activos financieros que generaron la crisis, aunque la larga duración en el tiempo y la contracción del crédito les ha perjudicado, pero para poder dar respuesta a las necesidades financieras de la sociedad han puesto a disposición opciones innovadoras y alternativas a las formas clásicas de financiación a través de la banca ética, las monedas sociales y las cooperativas de crédito.

Tres razones son las que la banca ética y las cooperativas de crédito están siendo beneficiosas durante estos momentos de contracción del crédito: no congelan los flujos crediticios, aumentan menos los tipos de interés y son entidades más estables debido a la capitalización y prácticas prestamistas diferentes.

El mayor problema actual, tanto en España como en la Unión Europea, es la crisis económica y de empleo, las entidades de economía social, y, en particular las cooperativas han demostrado que no solo cumplen una función estabilizadora sino que además añaden un componente social porque muestra soluciones claras y explícitas para los desequilibrios del mercado laboral especialmente en problemas como el desempleo, la inestabilidad laboral, la incapacidad para acceder al empleo y la exclusión social y del mercado laboral de los desempleados.

La economía social está ayudando a la creación de nuevos puestos de trabajo y la conservación de los existentes en sectores y negocios en crisis o amenazados por el cierre, aumentando la estabilidad laboral, transfiriendo puestos de trabajo de la economía sumergida a la economía oficial y, desarrollando vías de acceso al empleo, especialmente para los grupos desfavorecidos y las personas excluidas socialmente. Los efectos de la crisis actual sobre el empleo, tanto en España como en Europa, han sido más moderados en las entidades de economía social que en las empresas privadas tradicionales, sobre todo en la primera fase de la crisis, el periodo de 2008-2010, aunque en estos últimos años, debido a la gravedad de la depresión, las empresas de economía social han sufrido también pérdidas netas de empleo. En España, el país europeo que en la actualidad tiene la mayor tasa de desempleo, el empleo en las cooperativas cayó un 9 % entre 2008 y 2012 mientras que el empleo asalariado en el sector privado cayó un 19 %.

La economía social está ofreciendo una salida clara a la crisis y se está fortaleciendo como garante de un nuevo modelo de desarrollo económico sostenido. Son un gran potencial para activar el desarrollo de zonas rurales, regenerar zonas industriales en declive y rehabilitar y revitalizar las zonas urbanas y degradadas. Según el premio Noble *Gunnar Myrdal* la economía social fomenta los procesos de desarrollo y acumulación a nivel local (efectos propagadores) y minimiza los efectos regresivos (efectos polarizadores):

- A través de sus políticas de beneficio verdadero y distribución de excedentes es más probable que reinviertan las ganancias en las zonas donde se generaron
- Son capaces de movilizar a todo el entorno para poner en marcha iniciativas adecuadas y reales con respecto a los recursos existentes a nivel local
- Son capaces de crear y expandir la cultura emprendedora y el tejido empresarial
- Pueden mantener actividades económicas en riesgo de desaparición por su baja rentabilidad como la artesanía o la fuerte competencia por las industrias tradicionales
- Generan capital social

Tablas de efectos sobre la cohesión social¹⁸

EN RELACION CON LA OCUPACIÓN DE COLECTIVOS CON DIFICULTADES DE ACCESO AL EMPLEO

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mujeres mayores de 45 años	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y mas diversificada.	Ingresos fiscales y de cotizaciones. Menor coste de prestaciones relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación.
Personas mayores de 55 años	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y mas diversificada.	Ingresos fiscales y de cotizaciones. Menor coste de prestaciones relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación.
Personas con bajos niveles de cualificación	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y mas diversificada.	Ingresos fiscales y de cotizaciones. Menor coste de prestaciones relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación.
Personas con discapacidad	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y mas diversificada. Mayores posibilidades de cumplimiento de la Ley.	Ingresos fiscales y de cotizaciones. Menor coste de prestaciones relacionadas con el desempleo o con la inactividad.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación. Integración social de las personas con discapacidad.
Personas en riesgo o situación de exclusión social	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y mas diversificada.	Ingresos fiscales y de cotizaciones. Menor coste de prestaciones relacionadas con el desempleo o con la inactividad.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación. Integración social de las personas en riesgo o situación de exclusión.

¹⁸ VV.AA., Coord. Martínez Martín, Isabel (2011: páginas 44-45;52-56)

Tabla 1. Fuente: C.E.P.E.S.

EN RELACION A LA CALIDAD DEL EMPLEO

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mayor retribución media	Aumento de las rentas familiares disponibles.			Mayor recaudación fiscal asociada a las rentas salariales.	Bienestar social asociado a una mejor calidad en el trabajo de una parte de la población.
Mayor estabilidad en el empleo	Menor pérdida de renta asociada al desempleo o inactividad. Bienestar asociado a la certidumbre laboral y posibilidad de creación de	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.	Mayores ingresos asociados a mas productividad por un mayor compromiso. Menores costes asociados al reemplazo de trabajadores. Menores costes	Mayor recaudación fiscal y en cotizaciones sociales. Menor coste asociado a un menor número de episodios de desempleo o inactividad.	
Mayor jornada laboral	Mayor renta asociada a una jornada a tiempo completo.	Menor dedicación de recursos. Bienestar por la ocupación de una persona del entorno cercano.		Mayor recaudación fiscal y en cotizaciones sociales.	
Mayor desarrollo de trayectorias profesionales	Aumento de las rentas familiares disponibles.		Menores costes asociados al reemplazo de trabajadores	Mayor recaudación fiscal asociada a las rentas salariales.	
Mayor grado de satisfaccion de empleados y empleadores	Mayor nivel de satisfaccion con su trabajo.		Aumento de productividad asociado a mayores niveles de satisfaccion. Menores perdidas asociadas al absentismo y a las bajas por enfermedad. Ingresos asociados a mejor imagen de marca.	Menor coste asociado a las bajas por estrés y enfermedad.	Crecimiento economico ligado a las mejoras de productividad y de competitividad obtenidos en las empresas. Bienestar social asociado a una mejor calidad en el trabajo de una parte de la población.

Tabla 2. Fuente: C.E.P.E.S.

EN RELACION CON LA MEJORA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mayor diversidad en puestos directivos	Aumento de las rentas salariales. Satisfacción por el desarrollo de carrera profesional.	Bienestar asociado a la satisfacción por la satisfacción en el trabajo de una persona proxima.	Beneficios asociados a las mejores prácticas en la promoción de personas a puestos directivos. Beneficios asociados a una mayor oferta de candidatos/as con experiencia en puestos directivos.		Crecimiento economico asociado a una menor discriminación por sexo, edad, nacionalidad o discapacidad. Bienestar social vinculado a mayores niveles de igualdad de oportunidades.
Menor discriminación laboral de las mujeres de entre 35 años y 45 años	Aumento de las rentas salariales. Satisfacción por el desarrollo de carrera profesional.	Bienestar asociado a la satisfacción por la satisfacción en el trabajo de una persona proxima.	Beneficios asociados a la mayor satisfacción de las mujeres en el trabajo.	Menores costes asociados menores episodios de desempleo y/o inactividad.	Crecimiento economico asociado a una menor discriminación por sexo. Bienestar social vinculado a mayores niveles de igualdad de oportunidades. Posibilidades de mayores tasas de natalidad.
Mayor facilidad para las excedencias	Satisfacción por las mayores oportunidades de conciliación de la vida laboral y familiar.	Bienestar asociado a la satisfacción por la satisfacción en el trabajo de una persona proxima.	Costes de reemplazo asociados a la excedencia. Beneficios asociados a la permanencia de las personas con hijos/as en el empleo (mayor estabilidad de la plantilla a medio plazo).		Bienestar social asociado a la mejor conciliación de la vida personal y laboral. Posibilidades de mayores tasas de natalidad.

Tabla 3. Fuente: C.E.P.E.S.

EN RELACION CON LA OFERTA DE SERVICIOS SOCIALES

	Hogares	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mayor oferta de servicios ligados a la atención de personas mayores y con discapacidad	Bienestar asociado a la satisfacción de necesidades (oferta de servicios)	Menor dedicación de recursos. Bienestar asociado a la satisfacción de las necesidades de una persona proxima.		Menores costes asociados a la provisión de nuevos servicios que atienden necesidades no satisfechas de la población. Ingresos fiscales y por cotizaciones sociales vinculados a la existencia de nuevos oferentes de servicios. Menores costes asociados a una provisión privada del servicios.	Bienestar social ligado a una mejor y mayor satisfacción de las necesidades de la población.
Mayor oferta de servicios ligados a la integración social	Bienestar asociado a la satisfacción de las necesidades.	Menor dedicación de recursos. Bienestar asociado a la satisfacción de las necesidades de una persona proxima.		Menores costes asociados a la provisión de nuevos servicios que atienden necesidades no satisfechas de la población. Ingresos fiscales y por cotizaciones sociales vinculados a la existencia de nuevos oferentes de servicios. Menores costes asociados a una provisión privada del servicio.	Bienestar social ligado a una mejor y mayor satisfacción de las necesidades de la población.

Tabla 4. Fuente: C.E.P.E.S.

Tablas de efectos sobre la cohesión territorial

CREACIÓN DE ACTIVIDAD ECONOMICA Y EMPLEO EN EL AMBITO RURAL

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mayor empleo rural	Aumento de las rentas familiares (respecto a una persona desempleada o inactiva). Bienestar asociado a las mayores oportunidades de encontrar empleo en su entorno.	Menor dedicación de recursos a la persona desdempleada o inactiva. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Ingresos asociados a una mayor oferta de trabajo y más diversificada.	Ingresos fiscales y cotizaciones. Menor coste asociado a las prestaciones contributivas y no contributivas relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación. Bienestar social ligado a mayores niveles de igualdad de oportunidades por territorios. Bienestar asociado a mayores oportunidades de elección del ambito de residencia.
Mayor estabilidad en el empleo rural	Menor pérdida de renta asociada a los episodios de desempleo o inactividad. Bienestar asociado a la certidumbre laboral y posibilidad de creación de un proyecto de vida a largo plazo.	Menor dedicación de recursos a la persona desdempleada o inactiva. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Mayores ingresos asociados a mayores niveles de productividad. Menores costes asociados al reemplazo de trabajadores. Menores costes asociados a los accidentes laborales.	Menor coste asociado a un menor numero de episodios de desempleo o inactividad.	
Mayor retribución media en el empleo rural	Aumento de las rentas familiares disponibles.			Mayor recaudación fiscal asociada a las rentas salariales.	Bienestar social asociado a una mejor calidad en el trabajo de una parte de la población.
Mujeres empleadas	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Mayor oferta de trabajadores y con una mayor heterogeneidad.	Ingresos fiscales y cotizaciones. Menor coste asociado a las prestaciones contributivas y no contributivas relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación en los colectivos con mayores dificultades de acceso al empleo.
Jovenes empleados	Aumento de las rentas familiares. Bienestar derivado de la satisfacción personal.	Menor dedicación de recursos. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Mayor oferta de trabajadores y con una mayor heterogeneidad.	Ingresos fiscales y cotizaciones. Menor coste asociado a las prestaciones contributivas y no contributivas relacionadas con el desempleo.	Bienestar social ligado a mayores niveles de ocupación.

Tabla 5. Fuente: C.E.P.E.S.

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA RURAL

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Mayor diversificación de la economía rural	Acceso a un mayor rango de bienes y servicios.	Acceso a un mayor rango de bienes y servicios.	Mayores ingresos asociados a nuevas actividades.	Menor coste asociado a un menor número de episodios de desempleo. Mayores ingresos fiscales y por cotizaciones fiscales.	Acceso del conjunto de la población a un mayor rango de bienes y servicios.
Proporcionar servicios adaptados a las necesidades locales	Aumento de las rentas familiares. Bienestar por acceso proximo a bienes y servicios adaptados a sus necesidades.	Menor dedicación de recursos a la persona desempleada o inactiva. Bienestar por acceso proximo a bienes y servicios adaptados a sus necesidades. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Ingresos derivados del mayor conocimiento de la demanda.	Aumento de ingresos fiscales. Menores costes la ser sustituida determinada provisión publica por privada.	Bienestar por acceso proximo a bienes y servicios adaptados a sus necesidades.
Mayor capitalización de la economía rural	Acceso a bienes y servicios con mejor calidad y/o menor precio.	Acceso a bienes y servicios con mejor calidad y/o menor precio.	Mejora de la competitividad empresarial.	Ingresos fiscales y cotizaciones sociales.	Acceso a bienes y servicios con mejor calidad y/o menor precio.
Capacidad de movilización de los mejores recursos disponibles de la zona	Satisfacción por la mejor adecuación del empleo a sus habilidades.	Satisfacción por la situación animica de la persona ocupada proxima.	Ingresos derivados de una mayor competitividad.		Mejora de la eficiencia. Bienestar asociado al adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y humanos.
Acompañamiento y aprovechamiento del desarrollo tecnologico	Acceso a nuevos bienes y servicios o bien a los ya existentes pero con mejor calidad y/o menor precio. Bienestar asociado al acceso de nuevos desarrollos tecnologicos.	Acceso a nuevos bienes y servicios o bien a los ya existentes pero con mejor calidad. Bienestar asociado al acceso de nuevos desarrollos tecnologicos.	Ingresos derivados de una mayor competitividad.	Ingresos fiscales y cotizaciones sociales.	Acceso a nuevos bienes y servicios o bien a los ya existentes pero con mejor calidad y/o menor precio.
Mayor reinversión de beneficios en la Comunidad	Aumento de la formación del personal.	Bienestar asociado al disfrute de determinados bienes.	Ingresos asociados a la imagen de marca.	Menores costes al ser sutituida determinada provisión publica por privada.	Bienestar asociado al disfrute de determinados bienes.

Tabla 6. Fuente C.E.P.E.S.

MANTENIMIENTO DE LA POBLACIÓN RURAL

	Empleados/as	Entorno proximo	Empleadores/as	Sector Público	Sociedad
Menor envejecimiento	Mayor provisión de bienes y servicios publicos y privados.	Mayor provisión de bienes y servicios publicos y privados.	Mayor oferta de trabajadores. Mayores ingresos globales.	Ingresos fiscales y cotizaciones. Menor coste por provisión de bienes y servicios.	Mayor provisión de bienes y servicios publicos y privados. Bienestar asociado a la conservación de patrimonio y tradiciones.
Disminución presión sobre áreas urbanas	Menor dedicación de recursos. Revalorización de propiedades inmobiliarias. Mejora de la calidad de vida.	Menor dedicación de recursos. Revalorización de propiedades inmobiliarias. Mejora de la calidad de vida.	Mayor oferta de trabajadores. Mayores ingresos por mayor volumen de negocio.	Menores costes asociados a la aglomeración urbana.	Menores costes asociados a la aglomeración urbana.
Aumento de la demanda por incremento de la población	Aumento de las rentas familiares.	Menor dedicación de recursos. Bienestar asociado a la satisfacción por la ocupación de una persona proxima.	Mayores ingresos por mayor volumen de negocio.	Ingresos fiscales y cotizaciones.	Mayor provisión de bienes y servicios publicos y privados.
Mayor homogeneidad de la distribución de infraestructuras	Revalorización del valor de propiedades inmobiliarias. Mejores infraestructuras.	Revalorización del valor de propiedades inmobiliarias. Mejores infraestructuras.	Accesibilidad a nuevos mercados. Menores costes de producción y transportes.	Menores costes derivados de la mayor eficiencia de las infraestructuras.	Revalorización del valor de propiedades inmobiliarias. Menores costes y mejores infraestructuras.
Conservación del patrimonio	Revalorización del patrimonio heredado. Aumento de las rentas familiares.	Revalorización del patrimonio heredado. Menor dedicación de recursos.	Oferta de trabajadores cualificados. Nuevas oportunidades de negocio en turismo rural.	Menores costes en materia de conservación. Menores costes en materia de preservación y fomento de las culturas y tradiciones.	Bienestar asociado al disfrute del patrimonio histórico-artístico.
Conservación del medio ambiente	Aumento de las rentas familiares a largo plazo.	Menor dedicación de recursos.	Garantía de ingresos a largo plazo. Ingresos derivados de mayores oportunidades de negocio.	Menores costes asociados al mantenimiento y recuperación de la biodiversidad.	Bienestar asociado al disfrute de la biodiversidad.

Tabla 7. Fuente: C.E.P.E.S.

Dentro de estas diferenciaciones y el desarrollo que pueden tener las entidades de Economía Social se hace obligatorio hablar de la calidad del empleo en las entidades de Economía Social, teniendo en cuenta, que, en la economía española, el impacto de la crisis actual sobre el aumento de la tasa de paro y la destrucción de empleo han sido mayores que en la media de la Unión Europea. Tal y como indican Millán Díaz, F. y Marcuello Servós, C.¹⁹ sobre el empleo de las cooperativas estas tienen un comportamiento pro-cíclico, es decir, son menos sensibles en las fases expansivas y menos dinámicas a la hora de generar empleo pero muestran una mayor fortaleza y estabilidad en periodos recesivos de destrucción de empleo, actuando como estabilizador automático de la economía, por ejemplo, durante el año 2009 la destrucción de empleo fue de 4,5 %, 2,1 % por debajo de los del conjunto de la economía española que fue de 6,7 %. Las razones por las que se da esta menor destrucción del empleo son claras y se basan en la cultura enraizada de responsabilidad y riesgo compartido de sus miembros por lo que aplicar medidas como flexibilización del trabajo interno, reducción de salarios y horas de trabajo son tomadas como un ejercicio de responsabilidad. Así lo explica Paloma Arroyo, directora de la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (COCETA): "...las cooperativas de trabajo asociado están reduciendo salarios, diversificando producción, rebajando precios e intensificando la formación de sus trabajadores como forma de afrontar la crisis,....., en las cooperativas es muy difícil que haya extinciones o que se eche a los socios a la calle precisamente porque todos forman parte de la misma familia...."²⁰

Según el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social²¹, en datos comparativos con respecto al último trimestre del año 2008 con el primer trimestre del año 2013, en este último periodo las mujeres representan cerca de la mitad del total de trabajadores con un porcentaje de 43,60 % frente al 53,70 % de hombres (en el año 2008 estaban

¹⁹ Millan Díaz, F. y Marcuello Servós, C. (2010: paginas 23-44)

²⁰ Declaraciones al Diario Público, 25 de octubre de 2010.

²¹ www.ine.es y www.meyss.es. Base de datos de la Economía Social.

situados en 42,80 % y 57,20 % respectivamente) por lo que supone que existe bastante paridad en el sector, superando a la media nacional del primer trimestre del año 2013 (54,58 % hombres y 45,42 % de mujeres).

La distribución del empleo por edades es similar que los datos del promedio nacional, aunque se nota una evolución de envejecimiento de las plantillas ya que los mayores de 55 años pasan de ser un 10,7 % en el año 2008 a un 12,2 % en el año 2013, debido a que en esos tramos de edad la estabilidad en el empleo es mayor que en los tramos más jóvenes debido a la temporalidad y que en algunas empresas cooperativas se requiere un periodo de trabajo por cuenta ajena antes de pasar a la condición de cooperativista. En este sector predomina la contratación indefinida frente a la contratación temporal, en el primer trimestre del año 2013 un 76,3 % tenía un contrato indefinido (frente al 72,10 % del año 2008) lo que lleva a indicar que mayor seguridad en el empleo frente al conjunto de la economía española que tiene una tasa de relación contractual indefinida de 62,94 % (ha supuesto una rebaja de siete puntos porcentuales con respecto a los contratos indefinidos del año 2009). La jornada laboral predominante es la de tiempo completo con casi un 80 % con respecto a la tasa de jornadas a tiempo parcial que aun así han aumentado cerca de cuatro puntos porcentuales (20,1 % en el año 2013 frente al 16,4 % del año 2008), el hecho del aumento de las jornadas a tiempo parcial indica la flexibilización a la que hacíamos antes referencia para mantener fuertes posiciones frente a la crisis ya que permite la reducción de la jornada de trabajo frente a escasez de pedidos o disminución del consumo antes que extinguir contratos de gran parte de la plantilla.

El análisis de la calidad del empleo en el sector de cooperativas y de sociedades laborales con respecto al conjunto de la sociedad española nos lleva a las siguientes conclusiones:

- Los esfuerzos realizados en la igualdad de género
- Mayor estabilidad en el empleo en cuanto a presencia de contratos indefinidos

- Flexibilidad en el empleo con respecto al tiempo de trabajo y la parcialidad empleada para favorecer el mantenimiento del empleo frente al ajuste de trabajadores totales
- Modelo de gestión participativo y de responsabilidad a través de la participación activa de los trabajadores no solo a través de las Asambleas sino también en la toma de decisiones que conllevan ajustes de jornadas y de salario
- Esfuerzos por fomentar la inclusión y acceso al mercado laboral y la diversidad y no discriminación de colectivos

7. LA EMPRESA COOPERATIVA

Dentro de las organizaciones de economía social, la cooperativa, es la que más antigüedad tiene y, nace, como consecuencia y, respuesta, a las novedades que generó el capitalismo. Su creación está basada en uno de los principios que ha acompañado a la humanidad desde sus inicios, la SOLIDARIDAD. La solidaridad es uno de los valores humanos por excelencia, a través de la colaboración entre las personas permite al ser humano mantener y mantenerse en su naturaleza de ser social creando así, un sentimiento de pertenencia a un grupo posibilitando la unión férrea para lograr una misma meta.

La diferenciación de la economía social que hemos establecido hasta ahora pone de manifiesto que este principio prima y refuerza los valores que tienen las entidades que representan la economía social. Las cooperativas en concreto, establecen desde la mitad del siglo XIX la práctica diaria de dicho principio para solucionar y dar respuesta a los problemas que pueden generar las empresas y, medidas que se están incorporando a las organizaciones más clásicas, como la gestión participativa, la importancia de la persona y del trabajo frente al capital, o, el cuidado del medio ambiente, son propios del cooperativismo, y, reproduciendo las palabras de *Paul Lambert*²²: “El fenómeno cooperativista es anticapitalista porque, conforme al principio mutualista, los trabajadores se apropian el beneficio del capital.”

Cooperación es la acción de dos o más causas, personas, grupos, etc., cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, es la colaboración de unos y otros para la consecución de unos mismos objetivos. En el ámbito empresarial, cooperar, es operar en común y es la manera más sencilla de solucionar problemas, afrontándolos en común bajo el prisma de la solidaridad y asumiendo como animales sociales que somos, nuestra propia responsabilidad y desarrollarnos así como personas libres, solidarias y democráticas.

²² Economista belga autor de “La doctrina cooperativa”.

Y, ¿Qué es una cooperativa? La Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el Congreso de su centenario el 23 de septiembre de 1995 acordó la siguiente definición: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.”.

La Alianza Cooperativa Internacional completa esta definición diciendo que: “Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.”.

Los pioneros de *Rochdale* (Inglaterra), como su propio nombre indica, decidieron asentar como creadores de algo novedoso los principios por los cuales se regían y regirían las cooperativas para tener siempre una hoja de ruta marcada, la formulación de estos principios y su salvaguarda son de la Alianza Cooperativa Internacional y, los principios que están vigentes a fecha de hoy son los que se formularon en el Congreso de 1995 al que hacíamos antes referencia y, son los que detallamos a continuación:

- Adhesión voluntaria y abierta: “Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.”
- Gestión democrática por parte de los socios: “Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un

voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.”

- Participación económica de los socios: “Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Al menos una parte de los activos es por regla general, propiedad común de la cooperativa. Normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa; la constitución de reservas, de las cuales, al menos una parte sería irrepartible; el beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.”
- Autonomía e independencia: “Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.”
- Educación, formación e información: “Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.”
- Cooperación entre cooperativas: “Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible, y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”
- Interés por la comunidad: “Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para

conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.”

Son estos principios las técnicas mediante las cuales se ponen en práctica los valores, son las herramientas de las que disponen los socios cooperativistas para que esos valores antes mencionados repercutan en beneficio de la sociedad interna de la cooperativa, como de la externa, la sociedad del entorno.

Narciso Paz Canalejo²³, explica cada uno de los principios y, entronca por ejemplo el principio de adhesión voluntaria y abierta con los valores de autoayuda, autorresponsabilidad y solidaridad. Y, por extensión, el resto de principios se pueden unir a los valores indicados por la Alianza Cooperativa Internacional, así por ejemplo, el principio de gestión democrática se basa en el valor de la democracia; el principio de la educación, formación e información con la equidad y la igualdad y así cada uno con sus valores correspondientes; el principio de cooperación entre cooperativas con el valor de la solidaridad. Así también, cada principio define cada una de las estructuras de las cooperativas.

Los principios de adhesión voluntaria y abierta están vinculados con la estructura societaria de la cooperativa; gestión democrática por parte de los socios y participación económica de los socios forman la estructura económica y organizacional y, los cuatro siguientes (autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad) forman parte de la estructura filosófica cooperativa.

Para que una cooperativa funcione y sea capaz de tener autonomía e independencia, los socios, como establece el principio número 3, deben participar económicamente en la misma contribuyendo de manera equitativa al capital de la cooperativa que se forma y, es imprescindible para su viabilidad y su desarrollo acudir a la financiación externa y la autofinanciación. La financiación propia o autofinanciación es la que más garantías da supervivencia

²³ Abogado del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid y abogado consultor cooperativo. VV.AA. Revesco (1995: páginas 15-34).

por que se consigue mediante la participación económica de los socios bien a través de la aportación directa e inicial al capital, bien a través de cuotas posteriores, periódicas o extraordinarias, o, bien a través de la acción de detraer para la cooperativa parte de lo percibido en su gestión. Si se quiere buscar el desarrollo y la sostenibilidad de la institución podemos considerar que el dinero que se ingresa por parte de la cooperativa vaya a fondos irrepartibles para poder disponer de capital en caso de que se den situaciones de crisis, así mismo, el capital social de la cooperativa es repartible en caso de disolución y, ha de devolverse al socio que cause baja.

La gestión de los recursos económicos se hace de manera democrática lo que supone que todos deciden cuando y en que se gasta estos recursos aplicando así el principio de gestión democrática y que además exige participación e información para todos. Es muy importante que parte de los activos sea propiedad de la cooperativa, tal y como hemos indicado anteriormente, este capital común es la base sostenible de la cooperativa y garante de la supervivencia y progreso de la misma por lo que por ley se establecen los fondos cooperativos de reserva obligatorio y de educación y promoción cooperativa. Además como el capital en la cooperativa es un medio de producción se ha de remunerar de acuerdo con las necesidades de la cooperativa y por lo tanto se establece un interés limitado al capital pero siempre tratado de manera justa y adecuada teniendo como referencia el interés establecido en el mercado.

Los excedentes que genere el propio negocio de la cooperativa se asignaran siempre a una serie de fines (para todos o para algunos dependiendo de lo establecido en los estatutos).

- Desarrollo de la cooperativa
- Constitución de reservas (una parte de ellas irrepartible)
- Beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa
- Apoyo de otras actividades aprobadas por los socios

En España, la legislación que regula el funcionamiento de las cooperativas se establece en la Ley 27/1999 de 16 de julio de cooperativas; es una ley estatal que se aplica en aquellas comunidades autónomas donde no tienen legislación propia al respecto o para aquellas cooperativas que operan en varias comunidades autónomas. Se regula entonces en esta ley, y hacemos referencia a ella por ser la legislación estatal, todas aquellos aspectos jurídicos que afectan al sistema financiero de una cooperativa en sus tres áreas específicas: el capital social, las reservas y otros instrumentos financieros cooperativas²⁴.

Para poder implantar el principio de democracia en todos los estamentos de la cooperativa y presenta para ello una estructura diferente por parte de las formulas conocidas de organizaciones empresariales a la vez que de carácter novedoso en el que quede patente el poder de decisión de los socios en las materias importantes aunque en otros aspectos se delegue en otros órganos.

La estructura organizativa de la cooperativa garantiza la democracia en el funcionamiento interno, como hemos hecho referencia anteriormente, mediante el principio de una persona, un voto. Para ello se hace referencia en la dualidad asociativa y empresarial por lo que la parte asociativa de la cooperativa surge con la doble condición de propietarias y asociados y para ello se dota a la cooperativa con unos órganos de gobierno que son los siguientes:

- Asamblea General: es la reunión de los socios, con capacidad para deliberar y adoptar acuerdos. Se encarga además de fijar la política general de la cooperativa y debatir sobre cualquier otro asunto. Es el único órgano que puede examinar la gestión social, aprobar las cuentas anuales, nombrar y revocar a los miembros del Consejo Rector e Interventores, modificar los estatutos así como debatir y tomar decisiones sobre asuntos financieros y societarios

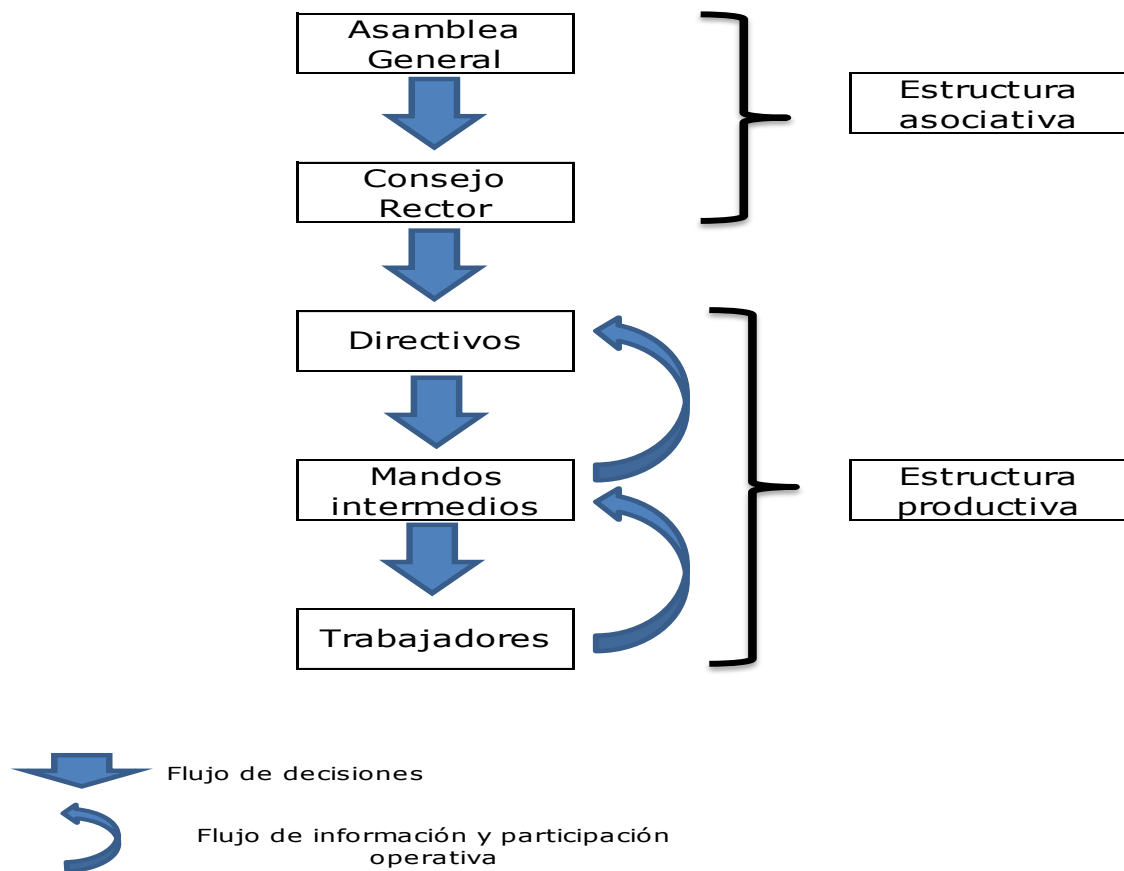
²⁴ Tienen su propia Ley de Cooperativas las Comunidades Autónomas de Andalucía, Aragón, Asturias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, Galicia, Illes Balears, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, Comunidad Valenciana y País Vasco.

- Consejo Rector: se trata de un órgano colegiado de gobierno al que suele corresponder la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa. Los miembros del Consejo Rector son elegidos por la Asamblea General
- Interventores: es el órgano de fiscalización de la cooperativa que se encarga de verificar la información contenida en la documentación de la cooperativa. Se encargan de censurar las cuentas anuales y el informe de gestión previamente a su aprobación por la Asamblea General. Los interventores son elegidos de entre los socios por la Asamblea General

Aunque siendo los órganos principales el que mayor peso siempre va a ser la Asamblea General, que, por cuestiones organizativas, y, sobre todo en cooperativas con un gran número de socios, delegan en otros órganos para la toma de decisiones en cuestiones más operativas, pero nunca renunciando al poder de decisión de la Asamblea General, como podremos observar más adelante en el caso concreto Mondragón Corporación Cooperativa.

Esto sería en cuanto a la estructura societaria, pero también existe una estructura productiva que se encarga del funcionamiento diario de la empresa que funciona de igual manera que cualquier otra empresa y el flujo de información y de decisiones se transmite de arriba abajo por que por cuestiones de asignación de recursos, tiempo y capacidad de reacción no se pueden trasladar este tipo de decisiones a las asambleas democráticas aunque la propia organización y compromiso de los trabajadores hace que la propia gestión diaria sea más participativa que en cualquier otra empresa.

Figura 2. Doble estructura asociativa y productiva de una cooperativa de trabajo asociado.



Fuente: *Cooperativismo y desarrollo local* (página 69). Fundación Luis Vives.

La participación se convierte en un recurso intangible de alto valor estratégico incorporándose a la función de producción de la empresa haciéndola más competitiva consiguiendo recursos como el compromiso y la lealtad de los socios. Las cooperativas tienen una base cultural participativa que facilita la orientación a dos factores de éxito: capacidad para trabajar en equipo y habilidad para relacionarse, generando así una fuerte cultura de empresa basada además en otros aspectos como la innovación y la creatividad, potenciados en una estructura más bien planas donde no existen apenas jerarquías. La participación también está sometida a la dualidad estructural que hemos analizado anteriormente. En el ámbito operativo, el socio, en su condición de trabajador participa activamente en la toma de decisiones centrada en el consenso y la responsabilidad colectiva que genera un incremento en la productividad en base a la primacía de las personas. Las

cooperativas ofrecen todas las condiciones para que la participación se traduzca en mejoras productivas como son: expectativas de relaciones a largo plazo, participación en beneficios, derechos laborales garantizados, diferencias salariales relativamente pequeñas y grado de informalidad elevado pero estructurado. En el ejemplo de Mondragón Corporación Cooperativa para medir el grado de participación se realizan estudios que abarcan el estilo directivo, la dinámica organizativa, el sistema de gestión, el capital humano y la gestión del conocimiento.

En el aspecto de la participación societaria el socio en su papel de propietario y miembro de la Asamblea General que toma las decisiones, juega un papel muy importante en el incremento de la competitividad. Para ello se tienen en cuenta los diferentes principios cooperativos que implican una relación con el medio y con otras cooperativas, además de la relación del propio trabajador como propietario ya que la empresa tiene en cuenta, de manera natural, los legítimos intereses de todos los grupos o *stakeholders*.

En relación a estos grupos de interés, el principio de cooperación entre cooperativas, refuerza la idea de fortalecer el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente en nuevas estructuras y estableciendo redes, alianzas y acuerdos de colaboración entre cooperativas tanto en supra-estructuras como uniones de cooperativas, asociaciones, como en cooperativas de segundo grado para realizar diferentes operaciones con un menor coste.

8. EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGON

Mondragón es una población vasca en cuyo seno se desarrolló y consolidó una actividad de transformación del hierro, esta tradición industrial hicieron posible que durante finales del siglo XIX y principios del siglo XX se desarrollara la industria a través de diversas actividades productivas de transformación metálica. De toda esta incipiente industria surgió una fábrica de cerrajería con un importante desarrollo tecnológico y donde se formaron los socios fundadores de las primeras cooperativas de Mondragón, Unión Cerrajera, que agrupó en una sola empresa a todas las pequeñas que fabricaban cerraduras. Esto permitió la implantación de una cultura empresarial que impulsó la generación de nuevas actividades creadas por personas que formaron parte de Unión Cerrajera. Como se hacía necesario formar a las personas en diversas materias (transformación de materias, fabricación de maquinaria, etc.) la dirección de Unión Cerrajera creó la Escuela de Aprendices para la incorporación de jóvenes cualificados que cubrieran estas necesidades, acogiendo exclusivamente alumnos que fueran hijos de trabajadores de la propia Unión Cerrajera, respondiendo así a la necesidad que se planteaban en la empresa y limitando el acceso con 12 alumnos por año. Esta posición de omnipresencia, cuasi de monopolio en la zona, marco las relaciones sociales de la localidad afloraron conflictos sociales por la imposición de sus intereses en las relaciones laborales así como en el desarrollo económico y social de la población que provocó constantes enfrentamientos entre patrones y obreros y cuya máxima explosión tuvo lugar con el estallido de la guerra civil española en 1936. Una vez finalizada la contienda fratricida y, con un crispado clima social arranca, en 1941, el inicio de la Experiencia cooperativa de Mondragón impulsado por Don José María Arizmendiarieta.

En ese año, Mondragón tenía una población de 8.654 habitantes, que sumados a los de otros ocho pequeños pueblos del Valle de Léniz, no alcanzaba los 25.000 habitantes. La fractura de la guerra civil española en dos bandos políticamente contrarios supuso que los vencidos sufrieran muertos, prisión o exilio y, en esa zona concretamente, los que defendieron el nacionalismo vasco

o las ideas socialistas y comunistas sufrieron mayor represión que les impedía crecer y desarrollarse en su día a día. Con este panorama Don José María tomo el cargo de Consiliario de Juventud en la Parroquia de Mondragón y busco a través de las organizaciones de la Iglesia actividades que fomentaran el trabajo solidario y su primer reto fue estructurar a la juventud cuyo futuro se encaminaba a partir de los 14 años, o bien a acceder a la Escuela Profesional o acceder a un trabajo como personal no cualificado de la propia Unión Cerrajera dependiendo de su habilidad, y, en última instancia de la voluntad del dueño de la empresa para el acceso a un mayor nivel de cualificación y por lo tanto a mejores condiciones laborales. Esto planteo que se dieran dos posturas entre los trabajadores, bien se acomodaron o, bien se lamentaban de su situación. Pero Don José María ofreció una tercera vía para la juventud en la que confluían democracia, solidaridad, autogestión y educación, buscando mediante la acción la solución de los problemas sin esperar que otros resuelvan las carencias y aplicando siempre una premisa en todas las actividades que se iniciaron a partir de ese momento: trabajo solidario.

Don José María se convierte así en catalizador de voluntades y modelador de personas teniendo en el valor de la solidaridad y la educación sus principales armas. Baso su concepto del trabajo en la autorrealización personal superando el viejo dogma del trabajo como castigo divino, y, abra un nuevo camino para que el progreso humano se realice siempre a través de la autorrealización, la autoestima y la creatividad, y supero la deshumanización del excesivo economismo de la Economía Liberal entendiendo que el ser humano es el principio y el fin de la actividad económica y no un medio, un recurso. Su pasión por la solidaridad se traduce en compromiso con los más necesitados siempre desde el respeto a sus propias posibilidades, personalidad y potencialidad, nunca desde el paternalismo o el lamento. En base a tener a la educación con una medio importante para el auto-crecimiento personal crea la Mondragón Eskola Politeknikoa donde el sistema de aprendizaje se basó en la práctica, en el aprendizaje constante y progresivo y teniendo siempre presente cuatro conceptos: voluntad, cooperación, trabajo y liderazgo.

Fue en esta escuela donde se formaron directivos, técnicos y mano de obra cualificada para las empresas del entorno, pero, sobre todo para las cooperativas. Era el año 1943 cuando se creó la Escuela Profesional democráticamente administrada y abierta a todos los jóvenes de la comarca donde se formaron compatibilizando estudio y trabajo, adquiriendo conocimientos y valores que los convertirán, quince años después en los artífices de la primera cooperativa.

En 1956 cinco jóvenes procedentes de esta escuela establecen en Mondragón la primera unidad productiva de la actual corporación: ULGOR (hoy Fagor Electrodomesticos). Los pioneros (Usatorre, Larrañaga, Gorroñogoitia, Ormaechea y Ortubay) decidieron crear su propia empresa motivados en parte por las enseñanzas de Don José María y por la insatisfacción que experimentaron como trabajadores de Unión Cerrajera una vez que esta decidió una reducción salarial de un 30 % y la negativa de la dirección de la empresa de mejorar las condiciones laborales. Debido a los problemas para obtener licencias de fabricación decidieron adquirir una pequeña empresa de Vitoria en 1955, dedicada a fabricar aparatos de uso doméstico a un empresario que se retiraba. Meses después, en 1956, trasladan la empresa a Mondragón y deciden darle la forma jurídica de Sociedad Cooperativa Industrial, la más idónea según los valores que habían aprendido y, por motivos legales, ya que en esa época no existían las Sociedades Cooperativas como se conocen actualmente.

Así en 1957 nace Arrasate, S. Coop., hoy conocida como Fagor Arrasate basada en el entusiasmo y la entrega de las personas que lo componen, siendo su primera actividad la construcción de troqueles para corte y embutición. Ulgor crea una división de electrónica y nueve años más tarde esta división se convertirá en una actividad independiente con el nombre de Fagor Electrónica.

A finales de 1958, el Ministerio de Trabajo, publica una orden mediante la cual excluye a los socios cooperativistas del Sistema General de la Seguridad Social al considerar a estos como propietarios de las empresas por lo que se decide

iniciar las acciones para la creación y desarrollo de una Entidad de Previsión Social Voluntaria ante tal situación de desprotección, lo que hoy se conoce como Lagun-Aro. En este mismo año comienzan los estudios, en la Escuela Politécnica, la primera promoción de alumnas siendo de gran interés para Don José María la inclusión en la formación de la mujer. Por aquellas fechas escribió: "Es una gran error el que la mujer no acceda a la enseñanza profesional, de manera generalizada, ni participe en los procesos de reconversión y formación permanente dando cabida a profesiones que hoy las rechaza por inadecuadas."²⁵

Comenzado el año 1959 se aprueban los primeros estatutos de Talleres Ulgor y, Don José María, propone la idea de creación de una entidad financiera que promueva la captación del ahorro popular y que canalice esos recursos hacia el desarrollo cooperativo y así se crean dos pilares de la corporación, Caja Laboral Popular y la Cooperativa de Consumo San José, hoy conocida como Eroski. La creación de una entidad financiera como Caja Laboral Popular suponía la creación de una entidad que canalizara los recursos internos de las cooperativas y que a su vez fuera depositante de las reservas financieras de Lagun-Aro, se formó por una composición mixta de sus órganos sociales, tanto por socios trabajadores como por representantes de las cooperativas asociadas.

Desde la formación de estas primeras cooperativas hasta la actualidad la trayectoria de la Corporación Mondragón se puede dividir en tres etapas que detallamos a continuación.

Primera etapa 1956-1970

Estos primeros quince años se caracterizan por un gran dinamismo aprovechando el despertar de la economía española y el periodo de autarquía establecido por el régimen dictatorial dando origen a la creación de un gran número de cooperativas creadas a partir de Fagor. Algunas iniciativas

²⁵ Mondragón Corporación Cooperativa. "1956-2012. La Experiencia Cooperativa de Mondragón." (2012: página 3).

destacables de la época fueron la creación de la Escuela Politécnica de Mondragón, la fundación de Caja Laboral y la creación de Lagun-Aro.

La Escuela Profesional supera los 300 alumnos al inicio de la década de los sesenta lo que significa un fiel reflejo de la idea motivadora de Don José María y su lema "socializando el saber se democratiza verdaderamente el poder". Nace la revista Cooperación que más tarde se denominaría T.U. (Trabajo y Unión) y se apertura la primera oficina de Caja Laboral popularizando el ahorro como símbolo de desarrollo a través de su lema "Libreta o maleta". Se abre, en 1962, la primera sucursal de Caja Laboral en Aratzabaleta y nacen las cooperativas Industriales Copreci, Ederlan y Lana. Es destacable como en ese año, y, según un cronista de la época, Ulgor gastaba el doble en formación de lo previsto, este dato escandaliza al periodista y lo considera fuertemente alarmante, quizás por desconocer la importancia que se le dio a la formación en el entorno cooperativo, no solo la formación profesional si no la formación en valores y espíritu cooperativo, sobre todo el valor que se le da a la dignidad y para ello es muy importante la formación. Así queda reflejado en la Junta General de Accionistas del 19 de marzo de 1961: "El cooperativismo es algo más que trabajar en una empresa....es como un partido en cuyo seno se han unido los que piensan de igual forma acerca del trabajo. Y, como un partido, queremos que cada vez sea mayor el número para los cuales tienen pleno sentido las palabras como dignidad o satisfacciones espirituales. El objetivo inmediato del cooperativismo no ha sido crear grandes empresas o repartir saneados beneficios. Es cierto que sería bueno que nuestros beneficios fuesen grandes, pero no para mejorar nuestras cuentas particulares, si no para crear nuevas fuentes de trabajo donde pudieran los hombres, en número creciente, hallar condiciones dignas de trabajo."

En 1964 surge el embrión del movimiento de apoyo mutuo entre las cooperativas y empiezan a perfilarse algunas de las estructuras de la Experiencia, Ularco es el grupo pionero y se da una visión de futuro: "Tenemos que pensar en desarrollar una serie de instituciones que sirvan de cobertura a nuestros propósitos y planes cooperativos: instituciones consecuentes en

nuestra visión social y económica. El movimiento cooperativo será un fenómeno pasajero en tanto no se proyecte y se desarrolle en el conjunto de la sociedad con el consiguiente enraizamiento en la educación y en las relaciones sociales y económicas.” En este año se produce la asociación de las cooperativas Irizar y Miba.

En 1964 la Escuela Profesional cuenta con más de 1.000 alumnos y al año siguiente se inaugura los nuevos pabellones y su complejo deportivo.

En 1966 Caja Laboral cuenta ya con 24 oficinas abiertas en diferentes puntos del País Vasco y cuenta con 36 cooperativas asociadas, las ventas totales de este año ascienden a casi 18 millones de euros y la exportación se inicia con ventas por importe de 312.526 euros, iniciando así su apertura a los mercados internacionales.

En 1967 se inicia la actualización de todo el sistema asistencial y de previsión de los socios cooperativistas con la puesta a punto del Servicio de Previsión Social a través de Lagun-Aro y la Junta General de Extraordinaria de Caja Laboral aprobó sus estatutos dando así solución a los problemas sociales y económicos de los socios cooperativistas. En este año se le otorga a la Escuela Profesional Politécnica el reconocimiento de Centro Estatal de Enseñanza Técnica de Grado Medio (Ingeniería Técnica).

A finales de los años 60, en 1969, nace Comercio, que al año siguiente cambiaría su nombre por el de Eroski, cooperativa de consumo que aglutina a socios de trabajo y socios consumidores a través de la fusión de cinco cooperativas de consumo locales.

Segunda etapa 1970 – 1990

En este periodo se continúa con la dinámica anterior por lo que se produce un extraordinario crecimiento de las ventas, del número de cooperativas y del empleo. Caja Laboral supera la cifra de 100.000 ahorradores en el año 1971 y Eroski, con 32 centros de venta en marcha, supera ya los 17.000 socios consumidores en el año 1972. Se firma en este mismo año la adjudicación en

Tripoli (Libia) a Arrasate la instalación llave en mano de una planta de producción de tubo soldado. La crisis que se inició en el año 1974 pone de relieve uno de los principios del grupo, la Solidaridad, la solidaridad entre las empresas asociadas en los momentos de dificultad y de una época incierta a nivel mundial. En ese año Caja Laboral y varias cooperativas suscriben compromisos de colaboración con el Centro de Investigaciones Tecnológicas Ikerlan y se distingue a Ulgor con el premio "Líder de Exportación".

En 1976 fallece Don José María, fundador e ideólogo del grupo, quedándose la corporación huérfana de la figura artífice de todo el conjunto creado, pero, dejando la impronta de sus valores y principios enraizados en todas y cada una de las personas que forman parte de Mondragón.

En el año 1979 Lagun-Aro estudia implantar una nueva prestación para dar cobertura a la contingencia de desempleo, las cifras de exportación de ese año se sitúan en 53,49 millones de euros.

Eroski inicia la década de los años 80 con un total de 100.000 socios consumidores lo que supone aproximadamente un 15 % del total de las familias de Euskadi. En 1981 se cumplen 25 años del inicio de las cooperativas de Mondragón y se hace un balance de todos estos años de esfuerzos:

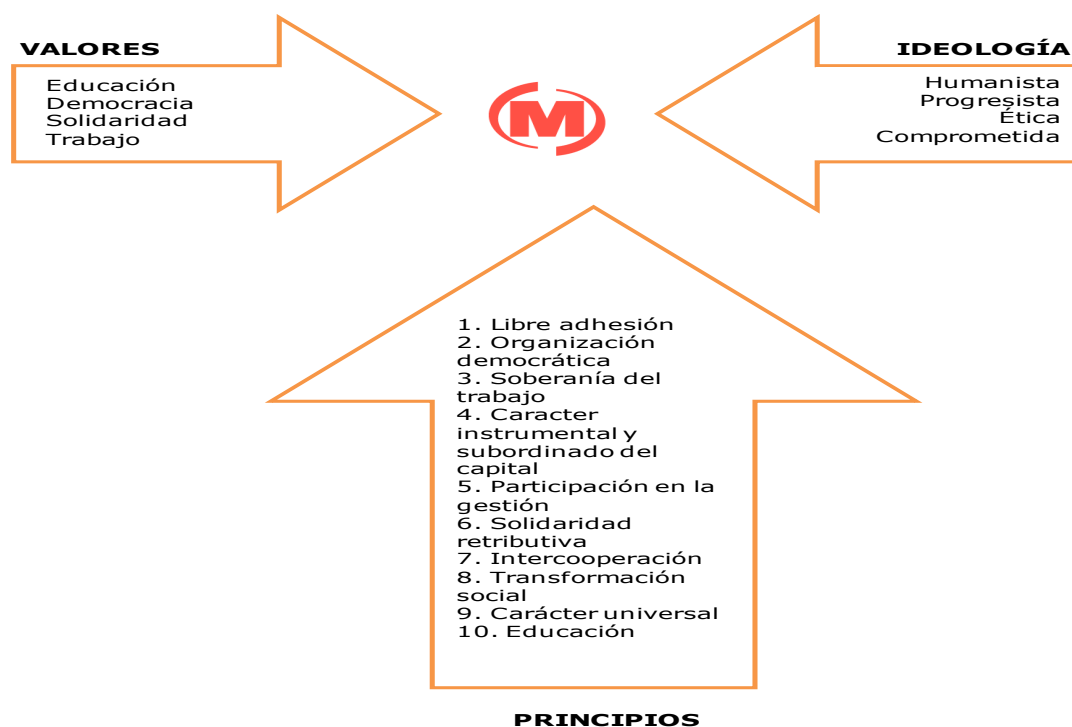
- Caja Laboral dispone de 114 sucursales y sus recursos acreedores ascienden a 383,52 millones de euros
- Las cooperativas industriales superan los 498 millones de euros de facturación
- Eroski se acerca a los 90,15 millones de facturación global

El uno de enero de 1986 entra en vigor el tratado de adhesión de España a la Comunidad Europea y Mondragón consolida su ideario de exportación y presenta diferentes enfoques de las nuevas relaciones laborales siendo punta de lanza de políticas retributivas justas (manteniendo el abanico retributivo entre el 1 como valor mínimo y el 3 como valor máximo, cuando se situó en 1 y el 4,5) y aportando soluciones resolutivas para aminorar el problema del desempleo.

En 1987 se celebra el I Congreso Cooperativo Mondragón y se aprueban los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa y las Bases para la constitución del Fondo Inter-cooperativo de Solidaridad, como una nueva experiencia de cooperación orientada a fomentar la creación de empleo mediante la financiación de promociones cooperativas.

Los principios básicos de la Experiencia Cooperativa, encuadrados en la corriente de pensamiento que surgió en *Rochdale* (Inglaterra) en 1844, son los que hacen al grupo diferente del resto de cooperativas, al tratarse de un movimiento que nace de la práctica, deja de lado planteamientos teóricos, y asienta sus bases en principios que siempre han estado presentes en la historia de la humanidad: necesidad de apoyo mutuo, respeto a la dignidad humana, prioridad del hombre sobre los medios materiales, el trabajo como único motor de creación de la riqueza y la necesidad de perfeccionarse a través de la educación.

Figura 3. Modelo cooperativo.



Fuente: Introducción a la experiencia cooperativa de Mondragón (página 23), Otalora.

En el año 1988 las ventas totales de las cooperativas de la Corporación rebasan los 1.202 millones de euros y las exportaciones sobrepasan los 240 millones, lo que consolida el modelo de exportación para poder afrontar el reto que supone la entrada en el Mercado Común y la desaparición de barreras arancelarias.

En los años 80, desde el punto de vista de toda la década, se produjo una terrible crisis que produjo que muchas cooperativas tuvieran resultados negativos y el grupo tuvo que hacerse cargo de los excedentes de la plantilla y algunas actividades tuvieron que ser cerradas, las cooperativas que salieron mejor paradas fueron aquellas que se habían adelantado a la promoción de una política de exportación, amortiguando así los efectos de un mercado interior en recesión profunda.

Esta crisis fortaleció el ideario cooperativo ya que demostró, que todo el esfuerzo desplegado en esta experiencia en conjunto, lo posiciono como una organización sólida, capaz además de apoyar el desarrollo local y económico de la zona.

La aplicación de instrumentos propios de una cooperativa como la capitalización de resultados, flexibilización de calendarios, reubicaciones, control de la política retributiva y la recomposición financiera acompañada del inicio de la planificación estratégica como complemento de los planes anuales permitió mantener el crecimiento y entrar de nuevo en un periodo favorable una vez finalizada la época de crisis. Cabe destacar que todas estas medidas se tomaron en Asambleas Generales con presencia de todos los socios y mediante votaciones en las que primo la sensatez, la responsabilidad y los compromisos de las personas por encima del capital y de sus propios intereses personales.

Tercera etapa 1990 – Actualidad

Es a partir de 1990 cuando el Grupo Mondragón decide ordenar sus negocios por sectores y no por la ubicación geográfica, la incipiente internacionalización de los mercados, sobre todo desde la incorporación de España a la Comunidad

Europea, buscando una nueva estructura que potencie los sectores financieros, industriales y de distribución del grupo en una economía cada vez más globalizada se crea Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). La creación de esta corporación tiene reticencias entre alguno miembros de la cooperativas sobre todo por que implicaba una modificación de las relaciones personales y societarias implantadas durante tanto tiempo, supuso la escisión importante del Grupo Comarcal ULMA por considerar el nuevo modelo insatisfactorio, aunque años más tarde, se volvería a integrar en MCC. Durante toda esta etapa se produce la expansión de los negocios fuera del País Vasco y se expande no solo en el mercado español si no que se apuesta por el mercado latinoamericano, europeo, asiático y africano compaginándolo con los éxitos, no solo en volumen de negocio, si no en desarrollo tecnológico, calidad y cuidado del medio ambiente.

Al inicio de la década de los noventa los activos totales de la Corporación se acercan a los 3.966 millones de euros y los recursos propios superan ya los 1.202 millones mientras que Lagun-Aro presta asistencia y previsión a 19.967 socios y a 46.616 familiares beneficiarios. Se celebra en el año 1991 el III Congreso De las Cooperativas donde se aprueba el Proyecto Organizativo de Mondragón Corporación Corporativa y la Norma Básica sobre Política de Retribución del Trabajo, y, durante ese año cooperativas del grupo participan en grandes proyectos, como Orona y Urssa, para la realización de algunos de los edificios más importantes de la Exposición Universal de Sevilla y de las instalaciones donde se celebraron las Olimpiadas de Barcelona, durante el verano de 1992.

Así mismo, en esas mismas fechas, empresas como General Motors y personajes públicos como Iñaki López de Arriortua premian y halagan la Experiencia Cooperativa de Mondragón, e, Irizar, exporta su recién presentado modelo de autobús "Century" a Gran Bretaña con el consiguiente esfuerzo de inversión que supone adaptar los autobuses a los sistemas de conducción de ese país. Esta misma cooperativa recibe en el año 1995 el Premio Príncipe Felipe a la excelencia profesional en la modalidad de diseño.

Coincidiendo con la fecha de la fundación de la primera cooperativa del grupo, Ulgor, nace el 14 de abril de 1997 el servidor de MCC en internet ofreciendo a los internautas información empresarial sobre la Corporación y sobre la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Finalizado el siglo XX, MCC cuenta con 54.000 trabajadores, los recursos administrados de Caja Laboral ascienden a 7.038 millones de euros y las ventas internacionales, iniciadas en 1966, representan un 49 % de las ventas industriales.

En 2001 Caja Laboral continua su plan de expansión y se produce la apertura de 26 oficinas en Castilla-León y Aragón y refuerza su negocio de banca telefónica y banca on-line potenciando los canales alternativos en esa época y que con la propia evolución de las nuevas tecnologías de la se han convertido en los canales principales de banca.

En el año 2003 Fagor Electrodomésticos obtiene el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización, en ese año las ventas internacionales se cifran en un total de 2.155 millones de euros, correspondiente a la suma de las exportaciones y las plantas productivas en filiales extranjeras. Caja Laboral alcanza el total de 336 sucursales en todo el territorio nacional con un total de 1.039.000 clientes y, los mutualistas de Lagun-Aro asciende a 28.204, con 52.835 beneficiarios y 6.523 pensionistas.

En el año 2005 el grupo sigue en expansión y va incorporando empresas al grupo, sobre todo en el ámbito internacional, hay un aumento de la plantilla de más de 7.500 personas y un incremento de ventas superior al 13 %. Se realiza un importante esfuerzo en el grupo de distribución con una inversión de 298 millones de euros para la apertura de 5 hipermercados, 7 gasolineras, 49 oficinas de Viajes Eroski, ocho tiendas de ocio y deporte, y 49 perfumerías.

Se consiguen 108 certificados ISO-9000 y 42-certificados ISO-1400 de calidad medioambiental como resultado de una firme política de calidad en la gestión de productos y procesos.

2006 se convierte en el año del cincuenta aniversario desde la fundación de Ulgor, embrión de la Corporación y se hace cada vez más evidente el componente internacional con cifras como un 63 % de la facturación de bienes de consumo que corresponde a 1.204 millones de euros, en bienes de equipo aumenta un 20 % siendo un 60 % de la facturación total, 1.626 millones de euros.

En el año de comienzo de la crisis internacional, 2007, las ventas de la corporación crecieron un 12 %, y se incrementa el empleo sobre todo por la compra de Caprabo por parte de Eroski. El año siguiente, en plena crisis internacional el grupo siguió manteniendo y profundizando en la solidaridad y el compromiso de todos los socios y trabajadores, apostando más fuerte por la innovación y la internacionalización. Muchas cooperativas tuvieron que plantear medidas como ajuste de las capacidades, expedientes de regulación de empleo, calendarios móviles y gestión de reubicaciones, políticas que continuaron durante el año 2009 pero siempre con el objetivo de mantener y mejorar la competitividad de las cooperativas y recuperar la capacidad de generar empleo ya que por primera vez se produjo un retroceso en la plantilla.

Los frutos se empezaron a recoger durante el año 2010, en ese año se obtienen unos beneficios de 178 millones de euros y se incrementa y recupera el empleo industrial, las medidas adoptadas durante el año 2008 y 2009 permiten al grupo mejorar la competitividad y la presencia cada vez más importante en los mercados internacionales así como un fuerte apoyo a la innovación posibilita que un 21,40 % de las ventas del área industrial fueran productos y servicios nuevos creados en los últimos cinco años. Cierra el ejercicio correspondiente a este año con 258 empresas y entidades de las cuales aproximadamente la mitad son cooperativas con marcas destacadas como Orbea, Fagor, Edesa, Eroski, Orona, Caja Laboral o ULMA; así como con 93 filiales productivas en todo el mundo y 9 delegaciones corporativas. Con un 65 % de sus ventas del área industrial centradas en exportaciones, se coloca en el número 10 de la lista de los mayores grupos empresariales de España.

En junio de 2011 el trabajo, la innovación y la educación se funden en un espacio común que se empieza a construir en Galarreta (Hernani) y que será conocido como *Orona Ideo Innovation City*; así mismo, el 28 de septiembre, se aprueba el texto sobre la Política Socio-empresarial 2013-2016 cuyo principal objetivo es la generación de empleo de valor añadido con lo cual se tienen que realizar grandes transformaciones y una clara orientación a mercados emergentes en países como China, Brasil, India y Rusia, así como el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas.

En su trabajo constante y diario, Mondragón entra a formar parte en el año 2012, del grupo asesor de la O.N.U. para el Año Internacional de las Cooperativas, cuya presidenta, *Pauline Green*, define claramente los objetivos: "Hemos planificado una estrategia para hacer más visible el cooperativismo y su esencia en el mundo. Debemos crear un auténtico movimiento, abastecerlo de contenido e impulsarlo. De esa manera, trataremos de diversificar la economía mundial, y, en definitiva, trataremos de impulsar nuestro modelo. La cooperativa es la llave de la economía mundial, y, debe expandirse en todo el mundo."

CULTURA EMPRESARIAL DE MONDRAGÓN

La historia que ha ido construyendo Mondragón Corporación Cooperativa se basa en el conocimiento de la Experiencia y a su reinención diaria en cuanto al desarrollo de la corporación. La idea que siempre ronda en el fundador e ideólogo, Don José María Arizmendiarieta, fue la siguiente: "Nuestro cooperativismo es un proceso orgánico de experiencias.". Es un proceso mediante el cual se realizan y se plantean actividades para la consecución de un fin común en el transcurso del tiempo y, es orgánico porque tiene vida y crece en armonía y consonancia con los intereses de las personas que lo conforman, que participan en él y lo viven bajo el prisma de un conocimiento que se elabora colectivamente.

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y la orienta en su forma de actuar y modos de hacer, esta cultura además se transmite y

se enseña a los nuevos miembros. Estas creencias, con sus principios y valores conforman una cultura empresarial en Mondragón que le diferencia del resto de las organizaciones ya sean entidades de economía social o no. Es modelo para el resto de organizaciones por la manera que se vive desde hace ya más de cincuenta años los cuatro valores primordiales de cooperación, participación, responsabilidad social e innovación.

En el I Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, celebrado los días 2 y 3 de octubre de 1987, se desarrollaron y aprobaron los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Estos principios no son un simple adorno, ni una simple declaración, es refundir treinta años de experiencias, de acciones, de aplicación de las normas de la Alianza Cooperativa Internacional, de hacer las ideas enseñanzas por su carga pedagógica.

Los Principios Cooperativos de la Experiencia que se aprueban ese día son los siguientes:

- Libre adhesión
- Organización democrática
- Soberanía del trabajo
- Carácter instrumental y subordinado del capital
- Participación en la gestión
- Solidaridad retributiva
- Inter-cooperación
- Transformación social
- Carácter universal
- Educación

Figura 4. Principios Cooperativos de Mondragón.



Fuente: Mondragón Grupo Corporativo.

La representación gráfica de los principios marca una interrelación entre ellos en el cual la educación es el principio más transversal ya que influye en todos y todos influyen en él, la soberanía del trabajo y, en consecuencia de la persona que lo realiza sobre el capital, se salvaguarda con los cinco principios que son de carácter interno de la propia cooperativa: carácter instrumental y subordinado del capital, organización democrática, libre adhesión, participación en la gestión y solidaridad retributiva.

En el círculo exterior se representan los tres principios que tienen relación con la actuación de la cooperativa con el exterior: inter-cooperación, transformación social y carácter universal.

EDUCACION

La Experiencia Cooperativa de Mondragón tiene como centro de sus principios la educación para poder implantar el resto de principios por lo que se hace necesario destinar recursos y personas en sus diferentes aspectos:

- Cooperativa, en el conjunto de los socios y en especial a los elegidos por los órganos sociales

- Profesional, en especial de los socios designados para los órganos directivos
- En general , con la juventud para fomentar los principios y crear hombres y mujeres cooperativos para el futuro

Ante la necesidad de transmitir el ideario cooperativo en todas sus vertientes la educación pasa a ser el centro de los principios y defensor de la propia identidad ante comportamientos y prevalencia de otro tipo de organizaciones en las que impera el lucro como vertebra central de su desarrollo por lo que se hace de capital importancia difundir y explicar este modelo basado en la administración democrática de las empresas, el interés limitado del capital, reparto de beneficios en función de los servicios prestados y aquellos principios que emancipan a Mondragón de otras formas de organización capitalista, y se estipula así en los Estatutos y Reglamentos de las Cooperativas del Grupo tanto para la promoción profesional, como el reciclaje profesional y la formación de los socios, acompañando esta formación profesional con la educación y difusión cooperativa.

SOBERANIA EN EL TRABAJO

El trabajo considerado como el principal factor transformador de la naturaleza, la sociedad y, sobre todo, del ser humano. Ante esta concepción transformadora del trabajo se propugna:

- Renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados
- Adjudica al trabajo plena soberanía en la organización de la empresa cooperativa
- Considera al trabajo, y no al capital, acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida
- Voluntad clara de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad dentro de la organización cooperativa

Este principio está basado en la necesidad, en el origen de Mondragón, del cambio para transformar al trabajador en protagonista de las decisiones, aspecto que era imposible desarrollar a través de las empresas tradicionales.

Así mismo, los resultados obtenidos del trabajo no se utilizan para reinvertir en capital si no que predomina la inversión en el desarrollo cooperativo del grupo mediante nuevas actividades y empleos, formación y el desarrollo de empresas para nuevos desarrollos tecnológicos. La renuncia a la contratación de trabajadores asalariados se ve respaldada por la voluntad de mejorar el entorno de las organizaciones cooperativas y, cuando se dio el marco idóneo se abrió la posibilidad y la práctica de contratación de trabajadores asalariados dentro de la aceptación de los principios cooperativos.

CARÁCTER INSTRUMENTAL Y SUBORDINADO DEL CAPITAL

El capital, en la organización cooperativa, es un simple instrumento bajo el poder de las personas y del trabajo, necesario para el desarrollo y supervivencia del modelo empresarial por lo tanto se hace acreedor:

- A una remuneración justa, adecuada y limitada en su cuantía
- A una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa

El factor capital implica que de manera general las aportaciones de los socios devengan anualmente intereses que incluyen un interés base del 7,50 % anual bruto como máximo y un interés corrector de la inflación que alcanza como máximo un tipo anual bruto del 70 % del incremento experimentado por el IPC en el ejercicio precedente. Esta retribución esta siempre condicionada a la obtención de resultados positivos por parte de la Cooperativa o la existencia de reservas disponibles, además de no poder rebasar los límites legalmente establecidos del 11 %.

Esta subordinación obliga a renunciar a cualquier tipo de interés especulativo ya que no supone ningún interés en la inversión de manera beneficiosa y en un corto plazo de tiempo, no hay ningún estímulo a la hora de realizar aportaciones extraordinarias fuera de las establecidas en las normas. El propio grupo tiene además organismo de cobertura en caso de necesitar autofinanciación como son el Fondo Inter-cooperativo de Solidaridad y la Caja Laboral Popular.

ORGANIZACIÓN DEMOCRATICA

Se proclama la igualdad básica de los socios trabajadores en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, aceptando así la organización democrática de la empresa mediante los siguientes organismos:

- Asamblea General soberana compuesta por la totalidad de los socios mediante la práctica de una persona, un voto
- Elección democrática de los órganos de gobiernos y concretamente del Consejo Rector, responsable de su gestión ante la Asamblea General
- La colaboración con los órganos directivos designados para gestionar la sociedad con atribuciones suficientes para desarrollar su función en beneficio común

Como se debe optimizar la gestión para dotarla del mayor dinamismo posible es necesario la delegación en los órganos rectores y directivos para la toma de decisiones, elegidos siempre entre los más aptos, siendo estos los que gestionen las áreas económicas, sociales y estratégicas. Los socios a su vez y además de participar en las asambleas generales pueden elegir y ser elegidos para formar parte de los órganos de decisión de la Cooperativa. Prevalece en esta organización democrática el derecho de información veraz y suficiente y, al alcance de cualquier socio, sobre la evolución de los principales factores sociales y económicos de la entidad participada.

LIBRE ADHESIÓN

La Experiencia Cooperativa Mondragón se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos principios no existiendo ninguna discriminación por motivos religiosos, políticos, de raza o de sexo siendo solamente exigible el respeto a las normas establecidas y la idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir. La libre adhesión constituye el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

Existen limitaciones con respecto a las cooperativas que forman el grupo, por ejemplo, en las cooperativas de trabajo asociado las limitaciones se establecen

en función de necesidades según el número de socios trabajadores; en cuanto a Caja Laboral Popular y sus socios colectivos solo pueden ser socios las cooperativas, las cooperativas asociadas y entidades participadas en su capital por Caja Laboral y los trabajadores de la entidad. Con respecto a la cooperativa de consumo, Eroski, no existe limitación alguna porque a mayor número de socios mayor es el potencial de capacidad de venta.

PARTICIPACION EN LA GESTION

La participación va más allá del carácter democrático de la forma jurídica, es un ir hacia la autogestión de manera progresiva y en función de la implicación y participación de los socios en la gestión empresarial por lo cual el grupo debe:

- Desarrollar los mecanismos y cauces de participación adecuados
- Fomentar la transparencia informativa en relación a la evolución de los negocios
- Desarrollar los correctos métodos de consulta y negociación con todas las partes implicadas en el proyecto en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les afecten
- Elaboración y aplicación de planes de formación social y profesional de los socios
- Establecimiento de programas de promoción interna como vía básica para la cobertura de los puestos con mayor responsabilidad profesional

El principal órgano de gobierno que canaliza la posibilidad plena de participación en la gestión es la Asamblea General, sobre la que descansa la soberanía de la Cooperativa, y, su atribución más importante es nombrar al Consejo Rector y a los Interventores de Cuentas. Es el órgano que examina la gestión social, aprueba las cuentas anuales, el reparto de excedentes o la imputación de pérdidas, aprueba las políticas y planes estratégicos de la Cooperativa, modificar los Estatutos, aprobar ampliaciones al capital social y los intereses a devengar así como cualquier aspecto que suponga una modificación sustancial de la estructura económica y social del grupo.

Recordamos que la Asamblea es el órgano supremo de expresión de la voluntad social en el cual están representados los socios de manera personal bajo la premisa de una persona, un voto.

El Consejo Rector, órgano elegido por todos los socios en Asamblea, es el órgano de representación, gestión y gobierno de la Cooperativa. Como hemos indicado con anterioridad la necesidad de dotar de dinamismo a la Corporación obliga la creación de un Consejo Rector con personas adecuadas en formación y experiencia para la gestión y el gobierno de la Cooperativa.

Consta como máximo de 12 miembros renovándose la mitad cada dos años. Su mandato dura cuatro años, siendo posible la reelección.

Su actuación se subordina a las políticas y estrategias fijadas por la Asamblea General y entre sus competencias destacan: la designación y cese -a propuesta del Director General de la respectiva Agrupación- del Director o Gerente de la Cooperativa; convocatoria de Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias; admisión y baja de socios; decisión del régimen laboral y disciplinar y ejercicio de la facultad sancionadora; cambios de trascendencia para la organización y funcionamiento de la cooperativa; propuesta a la Asamblea General de la aprobación de las cuentas anuales del ejercicio, de la distribución de excedentes o imputación de pérdidas y resolución de las dudas que se susciten sobre la interpretación de los Estatutos.

Se crea un órgano específico del grupo, el Consejo Social, que actúa como órgano asesor y consultivo en representación del colectivo de socios ante las instancias internas de la Cooperativa. Sus miembros se eligen por áreas de actividad y su número se establece en relación con el número de socios de la Cooperativa. Sus funciones básicas son las de asesoramiento, información, negociación y control social.

En las funciones de asesoramiento e información, informa o dictamina en cuestiones de política y objetivos de los planes, normas de selección de los

nuevos socios, formación y promoción de los socios, valoración y calificación de los puestos, normas de remuneración y jornada laboral, normas sobre cambios de puestos y condiciones de trabajo, regulación de la huelga por causas externas, seguridad social y prevención de riesgos laborales, regulación de nuevos cambios organizativos derivados de reorganización y reconversión de plantas, normas de desarrollo estatutario y reglamentario, y, cualquier procedimiento que se siga para facilitar la comunicación y la participación de los socios.

En las funciones de negociación se encarga de entablar conversaciones y diálogos entre la dirección y el personal con las materias relacionadas en las funciones descritas de asesoramiento e información.

En las funciones que determinan el control social, este Consejo, se atiene al cumplimiento de los acuerdos adoptados en los órganos de la Cooperativa.

Las competencias del Consejo Social se centran en la elaboración de propuestas y dictámenes ante las decisiones a adoptar por los órganos de gobierno, la transmisión a sus representados de la información recibida y la canalización de iniciativas por parte de los socios ante los órganos de gobierno y gestión.

En cuanto a los mecanismos de apoyo de formación social y profesional, como hemos desgranado en la historia y evolución del Grupo Mondragón, es intrínseco y de capital importancia para la Corporación a través de los medios que esta establece bien a través de la Escuela Politécnica, la Universidad de Mondragón, el Centro Otalora, y, la aplicación del Fondo de Promoción y Educación.

SOLIDARIDAD RETRIBUTIVA

La retribución del trabajo realizado debe ser suficiente y solidaria, acorde siempre con las posibilidades reales de la cooperativa. La solidaridad debe ser tanto interna como externa, interna con respecto a las retribuciones al trabajo

dentro de la organización, y externa, con respecto a los trabajadores asalariados del entorno sectorial y/o territorial de la Cooperativa, así como al nivel de la Corporación.

La solidaridad retributiva se aplica con la finalidad de evitar el establecimiento de clases dentro de la organización ya que sería contraproducente e iría en contra de los principios cooperativos establecidos así como de las prácticas propias de la cooperativa.

En el ámbito interno mediante la creación de un marco solidario de retribuciones, y durante varios años, la proporción de retribución entre el socio trabajador de menos cualificación y el máximo ejecutivo de la Corporación se situó en 1 a 6, comparado con el sueldo de un directivo de una corporación norteamericana de una gran corporación que llega a cobrar entre 300 a 400 veces más que un empleado medio. En el ámbito externo, tratando de que la remuneración de los socios de la cooperativa sea homologable con la de los trabajadores asalariados de su entorno sectorial y territorial, salvo que se dé una manifiesta insuficiencia con respecto a las condiciones salariales que establezca la legislación vigente.

A nivel de la propia Corporación Mondragón, mediante la existencia de un marco laboral solidario, tanto en lo que respecta a la retribución como al horario de trabajo. Con objeto de evitar diferencias entre cooperativas, el nivel retributivo deberá situarse entre el 90% y el 110% de la referencia corporativa. Asimismo, el horario laboral anual se situará entre el 97% y el 103% del calendario corporativo.

INTER-COOPERACIÓN

El principio de inter-cooperación se manifiesta en las siguientes áreas a través de la cooperación entre cooperativas:

- Entre cooperativas individualmente consideradas
- Entre divisiones
- Entre Mondragón y el resto de cooperativas del País Vasco

- Con otros movimientos cooperativos del estado, europeos y del resto del mundo

Entre Cooperativas individualmente consideradas, a través de la creación de las Agrupaciones Sectoriales dentro de la estructura de la Corporación Mondragón potenciando las economías de escala y las sinergias organizativas en el área empresarial, mientras que en el terreno social se ha impulsado la creación de un régimen socio-laboral homogéneo, incluida la reconversión gradual de resultados, y se ha posibilitado la transferencia y promoción de socios trabajadores. La inter-cooperación entre agrupaciones o divisiones ha sido una constante histórica en la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Ello se ha puesto de manifiesto en la promoción de nuevas cooperativas, en la creación de entidades de cobertura en el área financiera, educativa, de investigación y en la ejecución de proyectos comunes en el área social y empresarial como la creación de Copreci, Ederlan, Soralue, Enara, Ulma, Lagun – Aro y Caja Laboral Popular. Esto ha hecho posible que se pudieran centrar en el desarrollo económico de la comarca donde se establecieron así como la creación de una política común con respecto al gobierno de las cooperativas, que derivó en el año 1983 en una agrupación por sectores tecnológicos lo que supuso reordenar los programas productivos, crear una política de desarrollo industrial y crear centros especializados de I+D+I.

Entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y las demás organizaciones cooperativas vascas y del resto del Estado Español, llevando a cabo acciones en común y participando activamente en organismos e iniciativas de la Economía Social y participando y colaborando en procesos de transformación de sociedades anónimas en cooperativas como en el caso de Orbea, Irizar y Ederlan, así como la colaboración en programas de formación a través del Centro Otalora con cooperativas ajenas al grupo así como estamentos universitarios fuera del País Vasco.

Con otros movimientos cooperativos europeos y del resto del mundo, realizando acuerdos y estableciendo órganos conjuntos orientados al fomento de un desarrollo común participando en foros y debates internacionales y realizando labores de asesoramiento de iniciativas cooperativas a nivel nacional e internacional.

TRANSFORMACIÓN SOCIAL

La Experiencia Cooperativa de Mondragón expresa su voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos en un proceso de expansión que colabore a su reconstrucción económica y social y en la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria mediante:

- Reinversión de excedentes para la creación de nuevos puestos de trabajo en régimen cooperativo
- Apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario
- Política de Seguridad Social coherente con el sistema cooperativo, basado en la solidaridad y responsabilidad
- Cooperación con otras instituciones vascas de carácter económico y social, y, en especial las promovidas por la clase trabajadora vasca
- Colaboración en la difusión y fomento del euskara y otros elementos característicos de la cultura vasca

Fue premisa del padre fundador, Don José María, inculcar en el origen de todo un pensamiento evocado a través de la siguiente idea: "Las empresas capitalistas lo único que pueden ofrecernos es más dinero." Atraído así el interés por concienciar a sus alumnos y posteriormente creadores de la idea cooperativa que este modelo de empresa alimentaba algo más que el crecimiento y desarrollo material por eso la importancia dada a la formación en la experiencia cooperativa va más allá de este ámbito interno para poder mostrar el modelo y su involucración con el hombre y el trabajo antes que con el capital. Esta transformación se basa también en hacer propios y dotar de responsabilidad personal todos aquellos instrumentos que se tuvieron que poner a disposición de los socios como es el caso de la creación de un modelo

de Seguridad Social planteado desde la perspectiva del ahorro y no desde el sentimiento de Estado participando de manera directa en la mejora de los servicios y prestaciones que va a disfrutar siempre basándose en los criterios de prudencia, solidaridad y responsabilidad.

Las relaciones con otras entidades o instituciones que buscan esta transformación social no ha sido muy difícil al tener todas ellas un ideario basado en la búsqueda de soluciones para remediar la supeditación del trabajo al capital y la distribución equitativa de riquezas y el desarrollo basado en premisas de justicia y solidaridad y de responsabilidad. Así pues por ejemplo, las relaciones con los sindicatos han sido siempre fluidas, y ha habido puntos en común aun en un sistema organizacional donde se refunden en una misma persona la figura de trabajador y propietario aunque con mecanismos de solución de los conflictos mediante los órganos de participación establecidos en el seno de la cooperativa.

CARÁCTER UNIVERSAL

Este principio se proclama la solidaridad y el apoyo con todas las entidades y personas que trabajan por la democracia económica en el ámbito de la economía social bajo el paraguas de la Paz, la Justicia y el Desarrollo.

Esta universalidad se manifiesta en el ámbito institucional a través de la presencia activa de Mondragón en los foros más representativos de la Economía Social como el CICOPA (Comité Internacional de Cooperativas de Trabajadores Asociados y Artesanales), EUROCOOP (Organización de Consumidores Europeos), CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social) o la Confederación de Cooperativas de Euskadi.

A través de OTALORA, Centro de Formación Empresarial y Cooperativa, se difunde la cultura cooperativa en base a la propia experiencia económico-social de la corporación. Así mismo los valores de inter-cooperación, democracia, justicia y distribución justa de la riqueza son principios propios de la

humanidad y por lo tanto alcance un estatus de universalidad que los hace asumibles en cualquier parte del mundo y Mondragón siempre ha estado en disposición de trabajar por el desarrollo y la difusión de su propia experiencia.

MODELO DE GESTION CORPORATIVO

El modelo de gestión corporativo de Mondragón, la primera corporación empresarial en Euskadi y la séptima en el conjunto del estado español, comparte una serie de valores con las políticas empresariales que, como hemos visto en el capítulo anterior, hace que todas las cooperativas del grupo compartan una autentica y origina cultura empresarial definiendo la identidad, mecanismos y forma de ser, diferenciándose así de otras cooperativas y, por supuesto, de las organizaciones de corte tradicional.

Los principios que se han expuesto con anterioridad sustentan a la Corporación en los compromisos de solidaridad, implicación con el entorno, compromiso con las personas y su participación a través de órganos de representación y la formación así como el progreso y la transformación social, empresarial y personal. Esta forma de ser se ve complementada por cuatro valores corporativos que son: cooperación, participación, responsabilidad social e innovación; que a su vez sirven para la consecución de los objetivos establecidos: rentabilidad, desarrollo e innovación, compromiso con el entorno, las personas en cooperación y la orientación hacia el cliente. Este modelo de gestión asienta el modo de desarrollar la gestión que se asienta en los principios desarrollados para crecer en coherencia con la cultura empresarial de Mondragón.

En el momento de implantar y definir este modelo de gestión fue necesario establecer la misión/visión de la Corporación. La misión fue aprobada por el VII Congreso celebrado el 26 de mayo de 1999 y sigue vigente, siendo su enunciado el siguiente: "Mondragón Corporación Corporativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creado por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de

nuestra Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción al cliente para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial, y la creación de empleo preferentemente cooperativo.”

Adoptando los principios básicos se establece cuatro puntos principales para el desarrollo de esta misión:

- Compromiso de solidaridad y democracia
- Participación e integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas
- Promoción de la formación e innovación desde el desarrollo de capacidades humanas y tecnológicas
- Aplicar un modelo de gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la cooperación

La visión cooperativa se aprueba dos años más tarde con el siguiente enunciado: “Transformaremos la estructura de nuestros negocios liderando la evolución de las actividades de mayor valor y el desarrollo de nuevas actividades en sectores de alto valor añadido valiéndonos de la inter-cooperación, innovación-promoción-conocimiento y las oportunidades de la globalización, adaptando y potenciando nuestra identidad cooperativa a través de un modelo de gestión propio.”

Es la evolución natural desde la primera cooperativa creada hasta lo que es hoy la Corporación lo que hace la definición de esta visión, que ya estaba en el pensamiento de los creadores de ULGOR y, hasta el año 2011 no se había plasmado como tal pero en sus pensamientos ya estaban los conceptos de innovación, internacionalización, promoción y el conocimiento. Es en el momento en que las dimensiones de la corporación se extiende tanto a nivel sectorial como territorial lo que hace necesario contar con una referencia compartida a nivel corporativo y aunar así toda la fuerza para el continuar con el desarrollo y el crecimiento.

El modelo de gestión corporativo es un modelo atemporal y orienta para la realización de los planteamientos estratégicos, el plan estratégico se establece por otras vías y es una herramienta más detallada con acciones concretas. Este modelo tampoco garantiza el éxito empresarial ya que este está condicionado a diferentes variables que van surgiendo con la propia evolución de los negocios iniciados, pero si supone este modelo una guía a la que acudir si se produce alguna desviación en la hora de ruta establecida. Por lo tanto el modelo de gestión corporativo es una declaración genérica de las misión/visión y la enumeración de pautas de uso común para todo el grupo, respetando la idiosincrasia de cada una de las cooperativas del grupo.

Figura 5. Modelo de Gestión Corporativo.



Fuente: Mondragón Grupo Corporativo.

Como los principios, estos se expresan de manera gráfica a través de un círculo y en el centro se sitúan los principios básicos cooperativos que aportan las pautas de comportamiento a las personas en cooperación, que ponen en práctica los valores de la cooperativa construyendo un proyecto compartido en una organización de carácter participativo. La aplicación de este modelo tiene

que tener una consecuencia importante, conseguir ser una empresa excelente que obtenga además buenos resultados socioeconómicos.

Si los principios son importantes porque es donde se asienta la organización, en este modelo, las personas son las protagonistas e intervienen en el de un modo activo teniendo presente el sentimiento colectivo de pertenencia tratando que su comportamiento como propietarios sea el del compromiso con los principios y los valores y a través del crecimiento personal y profesional. Este sentimiento de pertenencia se establece desde el principio de la relación con la plena integración en los equipos de trabajo y con el conocimiento claro y presente de que se abre una etapa en que el desarrollo personas va a acompañado con el desarrollo profesional. Las personas deben adquirir la responsabilidad de ser responsables y propietarias de su trabajo de una manera activa proyectándose en el futuro compartido por todas las personas que conforman la organización; pero, no solo con su trabajo se tienen que hacer responsables sino que además tienen que participar a través de los mecanismos establecidos.

Se fomenta además el liderazgo personal y colectivo en todos los niveles de la organización, cada uno debe ser líder en la aportación personal, los responsables de equipo en el trabajo a desarrollar y los directivos en el control de la gestión, y, para ello hay que estar comprometidos con los valores cooperativos, hay que compartir la visión y la misión, transmitir positividad, desarrollarse, estar abierto al cambio y las innovaciones, enfocados en la orientación del logro y ante todo, ser una persona íntegra. Así mismo, la persona asume el compromiso de ser un buen profesional y tener una actitud de progreso permanente así como asumir la participación en los equipos de trabajo.

Este proyecto cooperativo comparte una misión (razón de ser), una visión (describe el futuro deseable) y unos valores comunes a través de la inter-cooperación y del planteamiento estratégico que orienta a medio plazo (el

último plan estratégico aprobado es para el periodo 2013-2016). Para ello es muy importante fomentar la solidaridad corporativa para el desarrollo de cada cooperativa y de todo el conjunto con el intercambio no solo de recursos económicos-financieros sino también a través de compartir conocimiento, buenas practicas, comunidades de aprendizaje e innovación y experiencias compartidas. El proyecto está apoyado por los órganos de participación establecidos y que se hacen necesario para el desarrollo organizacional y la autogestión de las personas en su propio trabajo y en el trabajo en equipo. Para ello, si la premisa es la participación esta tiene que venir acompañada por una clara política de transparencia para fomentar la información y comunicación permanente así como fluidas y claras relaciones interpersonales.

Todo esto se fomenta para que la Corporación sea una empresa excelente que proporcione un valor añadido en todos aquellos aspectos del negocio. Para ello se establecen políticas que desarrollen la orientación al cliente estableciendo para ello fórmulas de relación y fidelización integrándolo en la vida cotidiana de la corporación como fuente de innovación y mejora continua. Se fomenta también la optimización de procesos para garantizar la eficacia y eficiencia teniendo una visión global de la Corporación mediante el conocimiento de los mapas de procesos y su interrelación y promocionando el nivel de innovación que influye en la mejora de estos procesos. En este aspecto, la innovación significa el conjunto de actividades que dan lugar a la incorporación de algo nuevo no solo relacionado con los productos sino al modelo de negocio, para ello se asume el cambio continuo diseñando la organización de manera que se dota con las herramientas necesarias (mecanismos de vigilancia competitiva, generación y priorización de ideas, gestión de proyectos) y la creación de espacios de innovación.

Para llegar a ser una empresa excelente, la Corporación cree necesario conocer y valorar de manera prioritaria las alianzas que puede gestionar para el beneficio mutuo entre clientes y proveedores, competidores, creación de filiales y participación en la constitución de empresas mixtas y en otros

sectores como Universidades, Centros Formativos, Centros de Investigación e Instituciones Públicas. Es quizás en esta formación de alianzas donde se produce la implicación con el entorno mediante acciones concretas a nivel local (fomento de la cultura y lengua local), desarrollo del entorno a través de la generación de la riqueza y el empleo, fomento de la formación, respeto al medio ambiente y aplicando el cumplimiento íntegro del trato con dignidad y respeto en todas las transacciones y en la imagen pública.

Sobre los resultados socioeconómicos se establecen herramientas para medir el cumplimiento del modelo de gestión corporativo a través de datos e indicadores relacionados con la transformación del tejido empresarial, dimensionamiento, internacionalización, innovación, inter-cooperación y compromiso e identidad cooperativa. Como podemos observar en la tabla estos son los datos que se utilizan para cada uno de los aspectos a tener en cuenta.

ASPECTOS A ANALIZAR	DATOS	INDICADORES
Transformación del tejido empresarial	Rentabilidad global, productividad y eficiencia, imagen y satisfacción general del cliente, fidelidad del cliente, posicionamiento competitivo y transformación	TRE, Cash flow, Rentabilidad, Gastos de personal, Valor añadido por persona, Índice global de satisfacción del cliente en medidas directas
Dimensionamiento	Crecimiento, posición financiero patrimonial, alianzas y filiales	Ventas totales, total puestos de trabajo, generación de empleo cooperativo, Inversiones, índice de independencia y rotación de activos
Internacionalización	Ventas, compras, implantaciones internacionales y gestión de expatriados	Ventas y compras internacionales y ventas generadas en el exterior
Innovación	Desarrollo tecnológico, desarrollo producto/servicio, promoción y nuevos negocios y uso de TICs	Gastos de I+D s/ventas, patentes registradas y patentes en vigor, ventas de productos nuevos, empleo generado en nuevos negocios y dedicación de recursos a la promoción de nuevos productos

Inter-cooperación	Recursos cooperativos, proyectos, compras, prestamos inter-cooperativos, gestión de directivos y experiencias compartidas	Recursos dedicados a fondos corporativos en modo de subvención e inversión en fondos cooperativos
Compromiso e identidad cooperativa	Compromiso e identidad, comportamientos cooperativos, participación en la gestión, educación/desarrollo, calidad en el empleo, seguridad y salud laboral, modelo de gestión en filiales, gestión medioambiental, contribución al desarrollo del entorno y reputación	% Cumplimiento de mínimos en autoevaluación MGC, indicadores derivados de la ECO, horas de formación por persona, % Socios s/puestos totales, siniestralidad (Índice de incidencia), % absentismo, % personas con participación en capital, % personas con participación en resultados, huella de carbono asociada al consumo de energía y generación de empleo local.

Tabla 8. Indicadores para la valoración cumplimiento de los principios cooperativos de Mondragón. Fuente: Mondragón Corporación Cooperativa (elaboración propia)

CLAVES y CIFRAS EMPRESARIALES DE MONDRAGON

Los principios y el modelo de gestión corporativo hacen que el modelo empresarial sea un espejo en el que las organizaciones en general se puedan mirar y comparar para adoptar estas políticas a sus entidades con la finalidad, en estos momentos de crisis, de salvar o remitir el impacto de las consecuencias de esta larga crisis. Así, y no es casualidad hacer referencia a una de las mayores preocupaciones de la sociedad actual, el desempleo. Supone para Mondragón, y así lo establece en su declaración de misión, la creación de empleo cooperativo, por ejemplo en el año 2009 el grupo cerró con una media de 85.322 empleados con un crecimiento con respecto al año 2003 de más de 15.000 empleos, y con un descenso en los años 2010 y 2011 con 83.859 y 83.569 respectivamente, descenso no muy significativo dado el ritmo de destrucción de empleo en otro tipo de organizaciones, y, no es extraño ante la buena gestión empresarial y de la eficiencia del modelo. Este compromiso se vertebra en tres ejes principales:

- Fomento del empleo cooperativo
- Fomento de la calidad del empleo
- Fomento de la empleabilidad de las personas

La cifra de empleos del año 2009 se reparte a su vez en las siguientes proporciones:

- Empleados en el País Vasco: 37,70 %
- Empleados en el resto de España: 44,20 %
- Empleados en las filiales del extranjero: 16,10 %

El porcentaje de socios sobre la plantillas de cooperativas en el área industrial es del 83 %, porcentaje que aumento en un 85,90 % en el año 2010 y que descendió al cierre del año 2011 con un porcentaje del 82 %, los empleados en el extranjero con todos contratados y, en el área de distribución, principalmente en Eroski, se está en el camino de convertir en socios a los trabajadores contratados. El porcentaje de mujeres socias en la plantilla es del 43,50 %, cifra que ha ido aumentando en los años 2010 y 2011 con un 43,70 % y un 43,60 % respectivamente, con los mismos derechos y obligaciones que los hombres, aunque se tiene que mejorar el porcentaje de acceso de las mujeres a los puestos directivos, que se sitúa en un 17,50 %.

En cuanto al comportamiento y las fluctuaciones del empleo en las cooperativas del grupo en épocas de crisis como la actual se rige por el modelo tradicional de empleo de las cooperativas: crear nuevos empleos en época de bonanza y mantener los existentes en épocas de crisis. Para ello Mondragón ha optado por las siguientes medidas, como ya lo hizo en las crisis anteriores:

- Adecuación de las horas de trabajo a la carga real existente de trabajo
- Reubicación de cooperativistas en aquellas cooperativas con mayor carga de trabajo
- Ante la existencia de pedidos débiles se anulan los contratos temporales o no se renuevan a su finalización

- Adecuación de la realidad económica en los ingresos monetarios de los socios mediante reducción del importe de las pagas extras y demás remuneraciones además de reorganización del calendario con la realización del trabajo no remunerado

No es casualidad empezar este apartado hablando de las personas, porque vamos a seguir hablando de ellas en cuanto a que a través de la Asamblea General se decide tanto la imputación de los beneficios como la imputación de las pérdidas que se distribuyen entre los fondos de reserva voluntarios, después a los fondos de reserva de actualización disponibles y el resto al fondo de reserva obligatorio y a los socios.

Ante la existencia de beneficios se sigue una marcada política de responsabilidad social en dos vertientes, a través del mercado y a través del reparto de beneficios. De manera indirecta se colabora con el entorno a través de la propia generación de empleo, del equilibrio salarial con la generación de colectivos de personas con un nivel adquisitivo medio y con el pago de impuestos (IVA e IRPF). Esta responsabilidad también se transmite a través de una gestión ambiental responsable mediante la eco-eficiencia y el control de la contaminación. Se genera también sinergias en la transferencia del saber hacer mediante la transparencia dando a conocer a la sociedad cuales son los objetivos y su grado de conocimiento. Esta responsabilidad también es interna, a la hora de distribuir los beneficios se destina entre un 5 % y un 10 % la Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, importe destinado a financiar actividades de índole social en el entorno de la empresa y donde se han generado esos beneficios. Entre los años 2005 a 2008 la inversión en compromisos solidarios ascendió a 142 millones de euros y se destinan a Centros de Formación, Centros Tecnológicos, financiación de obras, cooperación con ONG`s y solicitudes varias como entidades deportivas, asociaciones culturales y publicaciones. En el año 2010 se destinaron un total de 16,7 millones de euros en este aspecto y, un 5 % de los resultados se destinaron a desarrollo local.

Como respuesta además a las necesidades de desarrollar una formación continua superior se aprueba en 1997 la creación de Mondragón Unibertsitatea que cuenta con tres ramas de estudio: la escuela politécnica, especializada en ingeniería mecánica, electrónica e informática, la facultad de empresariales, y la facultad de humanidades, disponiendo de cinco campus para cerca de 4.000 alumnos reglados. Su forma jurídica, tanto la propia universidad como las facultades son cooperativas privadas, sin ánimo de lucro y de utilidad pública, de carácter abierto tanto a los estudiantes como a las empresas que requieren de sus servicios. Esta cooperativa está formada por los profesores, los alumnos, los propios empleados y las empresas del entorno. El 50 % del presupuesto se cubre con la docencia y el resto mediante la investigación y recursos provenientes del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. A este Centro Universitaria, hay que añadir, antes mencionado, el Centro Otalora que se ocupa del reciclaje de los profesionales y directivos de las cooperativas.

En relación al ámbito educativo y, por la inquietud de varios profesores de la Escuela Politécnica, se fomentó la investigación propia a través de Ikerlan, que es una cooperativa privada, sin ánimo de lucro y de capital mixto con dos tipos de socios: los investigadores y los trabajadores y las empresas clientes. Esta especializado en mecánica, electrónica e informática y sirvió de embrión para la creación de doce centros tecnológicos más que auspician el trabajo de 710 investigadores. La creación tanto de estos Centros Tecnológicos como de la Universidad responden a la necesidad de dotarse de medios propios e independientes tanto de formación superior como de investigación e innovación, y, con un claro espíritu de servicio a las empresas de la zona y al desarrollo económico y social del entorno. Se forma también el Centro de Promoción Corporativo en el Polo de Innovación de Garaia para la creación de nuevos negocios en los ámbitos de la energía y el sector médico-sanitario, y, este mismo Polo de Innovación se funda para la creación de espacios de encuentro de tecnólogos e investigadores para que interactúen en sus conocimientos y atraer así nuevas empresas de base tecnológica, y complementa, así el trabajo realizado desde 1985 la incubadora de empresas innovadoras CEI-Saloian.

Otro aspecto clave en este modelo empresarial como venimos referenciando en todo el texto , es la participación de los trabajadores en el capital de manera igualitaria que ha desembocado en lo que se llama la democracia empresarial que implica que la persona participe de manera activa en la gestión socioeconómica además de ser un factor determinante en el desarrollo local ya que no se producen deslocalizaciones como puede ocurrir en las multinacionales o en las sociedades anónimas, se trata de que las personas se quedan y no de que el capital se mueva. Esta democracia implica participación de los socios en las tomas de decisiones de manera que se apela al espíritu inicial y a las vivencias cooperativas, sobre todo a las nuevas generaciones, actualmente y, coincidiendo con épocas de bonanza económica la participación de los trabajadores en las Asambleas Generales ha sido en torno al 50 %, ha prevalecido el individualismo y la seguridad que ofrece esta organización frente al sentimiento cooperativo, pero esta implicación se ha visto aumentada en la época actual cuando se han tenido que tomar decisiones para el beneficio y el continuo desarrollo del negocio, decisiones que no han sido fáciles por que implicaban reducciones de los anticipos de nóminas o la financiación con recursos propios del grupo a otras cooperativas de la corporación. Esta democracia también se gestiona a través de cada cooperativa que organiza sus propios equipos de trabajo multidisciplinarios, autónomos y con visión horizontal para participar en proyectos; en un nivel superior están los órganos de representación de la cooperativa y por último en la Corporación, que es un conjunto de cooperativas donde estas pueden estar o no, en función de lo que decidan sus órganos de representación interno. Por ejemplo, y por discrepancias con el modelo de gestión corporativo, Irizar, se desmarco de Mondragón y solo se mantiene en Caja Laboral y Lagun – Aro, creando junto a la cooperativa Ampo lo que se ha denominado GBE-NER (nuevo estilo de relaciones, del que haremos una referencia más extensa más adelante).

El desarrollo de alianzas se realiza a través de la inter-cooperación entre las cooperativas del grupo para la consecución de objetivos y se ve reforzado con la creación de la Corporación Mondragón para centralizar los servicios de

secretaría general, gestión financiera, gestión social, área internacional e innovación. El primer ámbito donde se implanta la inter-cooperación son las personas y para ello se crea Lagun – Aro y su rama de Previsión Social Voluntaria con la finalidad de dar cobertura a prestaciones como desempleo o jubilación y evitar la pérdida del poder adquisitivo de los cooperativistas, que en este caso pasan a ser mutualistas. Se trata de la creación de un sistema autónomo de la Seguridad Social y se alimenta de las aportaciones de los socios a través del Fondo de Ayuda al Empleo y de las aportaciones de las propias cooperativas, y en cuestiones de ayuda al empleo cubre las siguientes prestaciones: reubicaciones, pre-jubilación, desempleo, indemnización y reconversión profesional.

Con respecto a la relación con los clientes son datos significativos la obtención de numerosos certificados y reconocimientos a la calidad y la excelencia empresarial con 114 Certificados ISO 9000 de calidad, 51 Certificados Medioambientales ISO 14001, 13 Certificados OHSAS de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales y 1 Certificado Norma SA 8000 a la Responsabilidad Social obtenido por Eroski, así como un premio europeo EFQM a la calidad obtenido por Irizar y un premio europeo de Medio Ambiente conseguido por Orkli.

RETOS Y SOLUCIONES ANTE LA CRISIS

En el marco actual de crisis y entendida dentro del seno de la Corporación como una crisis estructural que durará varios años, se han tomado decisiones pragmáticas para poder dar sostenibilidad al proyecto en el futuro y para ello se elaboró un nuevo Plan de Gestión para reconducir y dictar recomendaciones en cuanto al proceder en las diferentes áreas importantes para el grupo. La actitud en este caso está siendo dinámica, como nota característica del grupo tanto en tiempos de bonanza como en tiempos de crisis, y se pide una mentalidad gestora a los líderes y a los trabajadores para poder tomar decisiones con el rigor y valentía necesarios.

En cuanto a la productividad se recomienda:

- Ajuste riguroso de personal

- Aumentar las horas de trabajo y los calendarios laborales para responder a mayores niveles de actividad
- Priorizar la productividad

En cuanto a los aprovisionamientos:

- Reducción de costes
- Agresividad en la compras
- Búsqueda de fuentes alternativas de compra y nuevos proveedores y fórmulas de compra conjunta

En cuanto a los activos:

- Alquiler de inmuebles
- Priorizar las inversiones y centrarse en productividad y costes
- Control riguroso de saldos deudores del balance

En cuanto a costes de estructura:

- Asignación mínima de recursos para mantener la actividad
- Externalizaciones de actividades no nucleares
- Toma de decisiones rápidas para la reconducción, redimensionamiento o cierre de cooperativas en dificultades
- Eliminar o congelar pluses por horas nocturnas y festivos
- Cuestionar las pagas extras

En cuanto a mercados:

- Incrementar la presencia en mercados emergentes
- Entrada en mercados exteriores en sectores con alta demanda
- Asumir la reconducción o cierre de falta de rentabilidad de las filiales

Además de plantearse estos retos que se decidirán entre todos se plantean tres cuestiones de futuro a tener en cuenta en el desarrollo de la Experiencia Cooperativa, el dinamismo propio desde su fundación entendiendo que con la creación de la primera cooperativa no terminaba el proyecto sino que debía crecer hace que se plantee el reto bajo dos puntos de vista:

- En el punto de vista empresarial se va a hacer esfuerzo en la innovación y en la mejora de la gestión ante la falta de perspectiva de competir con precios, siempre sustentado con el modelo de organización y con la

inter-cooperación; es importante además reforzar el espíritu de trabajo en las nuevas generaciones que se incorporan a la Corporación

- En cuanto al ámbito cooperativo se trata de ver cuáles son los valores de referencia entre las personas más jóvenes para poder adaptar el concepto original y de fundación para llegar a más personas

En todo esto existen tres retos bien definidos por parte de la Corporación Cooperativa Mondragón que tienen que afrontar:

- Empleados que no trabajan en la matriz para que vayan accediendo a la condición de socios por ejemplo en Eroski, lo que supondrá un cambio en los centros de decisión
- Empleados extranjeros vinculados mediante contrato laboral con sociedades de capitales pertenecientes a las cooperativas y que no se rigen por su modelo, es positivo el hecho de invertir en países en vías de desarrollo y mantener unas condiciones socioeconómicas superiores a las del entorno pero se deben buscar las maneras de cambiar esas sociedades de capitales por cooperativas
- Juventud, siendo el capital humano más importante no se les ha ofrecido la estabilidad en el empleo por la situación, por lo que ellos y los trabajadores temporales han sido los más perjudicados por que no se ha compartido el trabajo existente, es un reto a afrontar mediante alternativas societarias nuevas o a través de formación

9. UN NUEVO ESTILO DE RELACIONES

En la planta de autobuses de Irizar en Querétaro (México) no hay reloj para realizar el fichaje de entrada y salida de las personas que trabajan en la planta, de hecho ninguna planta de Irizar lo tiene principalmente porque no es necesario. ¿Qué más le falta? Una pirámide jerarquizada, un Departamento de Recursos Humanos, un estricto control de la información con respecto a sus datos económico-financiero, la ausencia de estos elementos normales en las empresas de hoy en día y, en muchos aspectos que son estudiados en las Universidades como representación de la Organización de Empresas de la era moderna nos hace pensar en cómo puede funcionar una organización y presentar datos que compiten con su rival más directo, Volvo (empresa jerarquizada, doble de trabajadores y un setenta por ciento de su producción automatizada).

La clave, tal y como hemos ido desgranando en este trabajo, de las entidades de Economía Social, y más en concreto de las cooperativas esta en las PERSONAS. En este caso en concreto en una persona que supuso una revolución y ahora presenta lo que él denomina como N.E.R. o nuevo estilo de relaciones: Koldo Saratxaga.

Koldo Saratxaga se incorpora, en 1991, a Irizar, cooperativa del grupo Mondragón, cuando se encontraba en una situación crítica presentando resultados negativos y unas pérdidas en torno a los seis millones de euros. En 1994, dos años después de su incorporación en la gestión obtiene excelentes resultados con los cambios del modelo organizativo propuesto, absorbe los malos resultados y consigue una cuota de mercado nacional del 33 % en su actividad. "Yo no sabía nada de autobuses desde el punto de vista técnico – y sigo sin saber nada, después de haber estado catorce años en el sector. Dicho sea de paso, siempre he creído que esta circunstancia tiene una gran ventaja porque considero que un responsable máximo, el líder de un proyecto empresarial, tiene que ser de todo menos especialista."²⁶ .

²⁶ Saratxaga, K. (2007, página 33)

Era momento de seguir la partitura escrita en los casos de empresas en su misma situación o empezar a improvisar, innovar y cambiar el ritmo. Pero faltaba el instrumento en esta banda de jazz, y Koldo le dio un nombre, más bien lo cambio, y les llamo personas y prohibió el uso de la palabra Recursos Humanos y la transformo en Relación con las personas; los humanos no son instrumentos, y cambió también el nombre de empresa por el de organización.

Pero también hizo otra cosa, con una clara visión orientada al cliente y en un momento donde todos los sectores pensaban que tener una gama más amplia de productos se adquiriría una mayor cuota de mercado, se toma de decisión de posicionarse en el nicho de mercado de los autocares de alta gama y personalizados a petición del cliente y bajo sus necesidades. La competitividad de la empresa se basa en en conocer y servir al cliente y añadir valor al mismo a través de "Claves de la actividad: Calidad, Servicio, Coste e Innovación."²⁷

Pero esto no es posible si no se modifican las reglas del juego y comienza a eliminar la estructura piramidal clásica y cambiarla por una más horizontal a través de la participación y la implicación de las personas en el proyecto, piensa que es hora de creer en las personas y ellas son las que imprimen el valor añadido a través de las oportunidades, de facilitar espacios de creación e innovación, se trata de confiar en las personas y cambiar los balances de resultados con sus fríos números por los resultados obtenidos por los miembros de la organización que son más saludables e innovadores, por eso no hay un cambio, las estructuras tienen que cambiar, no se necesita exporta mucho, innovar, diseñar planes estratégicos si no se da espacio a las personas, de compartir y participar. Participar y compartir implica cambiar las reglas de comunicación y para ello es necesario ser transparentes y dar el máximo de información para que las personas sepan en todo momento la situación en la que están desarrollando su trabajo y darles la responsabilidad y confianza, esto es dar oportunidades, dar libertad, fomentar iniciativas y aprender a convivir con el error. Por ejemplo, en la elaboración del Pensamiento Estratégico participan cerca del 80 % de las personas de la organización de

²⁷ Saratxaga, K. (2007, página 16)

manera voluntaria, no solo en la planta de Ormaiztegui (País Vasco) que es una cooperativa, si no en el resto como en la de Sevilla (sociedad anónima) también se desarrollan estas ideas.

En este modelo de organización no existen mandos intermedios, es dinámico y todos conocen el objetivo y la misión a cumplir, por lo cual se crean equipos multidisciplinares auto-gestionados para que las personas desarrollen su potencial y generen nuevas ideas sin la necesidad de tamizarlas a través de una jerarquía. Además Koldo añade los equipos línea-cliente constituidos por personal de Irizar, subcontratistas y proveedores y clientes; es la visión compartida con todos los elementos que influyen en el producto. Muchas empresas en la actualidad hablan y organizan reuniones con los grupos de interés pero muy pocas son las que son capaces de plantear la creación de un equipo de estas características. El organigrama ya no es una pirámide, ni rectángulos ni flechas, no tiene forma geométrica, se presenta como un ente celular donde todos saben sus funciones, conocen el trayecto de la organización y no se crean especializaciones entre sus miembros (es muy característico de las cooperativas el fomento de la polivalencia).

Figura 6. Organigrama dinámico.



Fuente: www.k2kemocionando.com

Los E.S.C. o equipos de satisfacción de clientes que lideran la estrategia, son los equipos auto-gestionados que conocen los objetivos dirigidos a los clientes y forman parte además del P.E.L.C. o proceso equipo línea cliente donde interactúan las personas, los clientes y los proveedores en la creación e innovación de productos. Y, una de las claves de este organigrama es el E.P. o equipo de pilotaje que lo componen los coordinadores generales del proyecto. Es un equipo cambiante en función de las situaciones que se presenten, es lógico que sea dinámico y que las personas roten para poder tener diferentes visiones en un largo plazo de tiempo.

Cuando la visión es compartida se convierte en la visión de toda la organización, y, esta visión tiene que estar planteado por las personas que conforman la organización no solo por las personas que se encuentran en la cúspide por lo que hay que implicar a las personas en la toma de decisiones imprimiendo confianza y para ello hay que tomar riesgos y conocer las capacidades de las personas, en todas las personas de la organización, no solo innovan los Departamentos de Innovación, el que fabrica el producto también es innovador y no solo en su área de trabajo si no en el resto de áreas de la

empresa que impliquen un proceso cuyo punto final es el cliente. Por eso este planteamiento crea valor añadido a la organización, la predisposición a tomar riesgos y el sentido de la propiedad acompañado de altas dosis de autogestión conducen a la innovación y, ante todo, conocer en cada momento las etapas del desarrollo del producto y la evolución de la organización.

La idea tiene como centro las personas y todos los elementos que giran en torno a ella, y sobre todo las relaciones que se establecen dentro de la organización, pero no se trata de entablar relaciones de amistad con un ambiente distendido, se busca que las relaciones fluyan a través de la comunicación, el dialogo, la sinceridad para poder tener muy clara la visión compartida orientándola en el futuro y con una clara orientación al trabajo en equipo basada en la complementariedad y para esto la fórmula es "Sed egoístas, eche oportunidades a su gente para que por el mismo costo os aporten mucha más valor. ¡Dadles espacios, déjelos soñar!".²⁸

²⁸ Saratxaga, K. (2007, página 53)

CONCLUSIONES

Al confrontar datos y cifras, estudiar modelos de gestión y de organización y, otras variables, como la evolución histórica del concepto de economía social, acompañándolo de opiniones y estudios de expertos que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, podemos llegar a la conclusión que estas entidades son una fuerte alternativa a las formas de organización empresarial clásicas por la estabilidad y flexibilidad que ofrecen en épocas de crisis y, son también, factor importante de desarrollo social y territorial en épocas de bonanza. Aportan también un valor añadido basado en sus principios de gobernanza y propiedad colectiva, poniendo en el centro de la organización a las personas, que son las que controlan de manera más directa y transparente todos los procesos y ofrecen así un margen de maniobra en los momentos que se presentan los mayores problemas por un fortalecido sentimiento de pertenencia de la organización.

Es importante reseñar que los valores y principios que rigen en estas organizaciones están intrínsecos, son de obligado cumplimiento y para ello se exige coherencia a los miembros de las diferentes entidades que conforman la economía social así como una coherencia con el objeto social de la misma.

Las entidades de economía social son hoy en día una alternativa en la creación de empleo y de emprendimiento por el dinamismo que muestran sus organigramas así como su alto factor de resiliencia en territorios concretos como fue el caso de Mondragón o en las zonas rurales y, a grupos de colectivos con riesgo de exclusión social, combinando el desarrollo social con el desarrollo económico, fusionando dos conceptos que parecían ir de manera paralela a lo largo de la historia.

¿Qué ideas claras podemos obtener de este trabajo? La principal es que las entidades de economía social son eje para el desarrollo socioeconómico basado en actividades que buscan obtener resultados a largo plazo y cuyos beneficios son repartidos de manera ecuánime, revirtiendo además en el desarrollo de las zonas donde se establecen estas empresas. Son, en cuanto al empleo,

vertebradoras de soluciones que hoy en día se barajan para la creación de empleo como la flexibilización de las relaciones laborales, pero no de manera que se facilite el despido para dar mayor movilidad al mercado de trabajo, sino desde el punto de vista de que esta flexibilización se realiza desde el principio de democracia real en la toma de decisiones en aspectos como los ajustes de jornadas en caso de una reducción de la producción, ajustes salariales en forma de capitalización para mantener activa la organización y superar etapas de crisis, etc son medidas que se acuerdan desde la responsabilidad de las personas por su arraigo en el sentimiento de pertenencia. Son, vertebradoras del desarrollo de territorios porque se integran en la zona donde se instauran y favorecen el crecimiento de otras actividades que giran en torno a sus actividades y al empleo de las personas.

La forma más desarrollada de las entidades que conforman la economía social y, la más conocida, es la cooperativa que encierra valores y principios donde el predominio de la persona y del objeto social sobre el capital prima sobre la obtención de beneficios, pero, siempre con un ejercicio de responsabilidad sobre los resultados a obtener del modelo de negocio.

El mejor ejemplo de ello es el caso que hemos presentado de Mondragón Corporación Cooperativa, que, a lo largo de su historia ha sido capaz de crear un modelo empresarial basado en principios y valores cooperativos convirtiéndose en uno de los mayores grupos empresariales en España y, que no solo exporta, sino que además crea empleo en otras partes del mundo bien a través de cooperativas o de sociedades capitalizadas, pero siempre manteniendo el espíritu de su creación siendo las personas y su educación eje fundamental de su modelo. No solo crearon una pequeña cooperativa en los años 50 sino que además fueron creando entidades en torno a ella para fomentar y solventar problemas que se les iba planteando como la creación de una mutualidad para las coberturas que la Seguridad Social no les protegía por entender que no eran trabajadores por cuenta ajena, o, la creación de una entidad financiera que sirviera para canalizar flujos crediticios para fomentar el

desarrollo cooperativo, y, centros educativos y de innovación para difundir la idea cooperativa.

Mondragón, es, hoy por hoy, un modelo no solo para las entidades de economía social, sino para muchas organizaciones de corte clásico que necesitan crecer y crear un valor añadido en sus modelos de gestión como ha sucedido con Irizar y el nuevo estilo de relaciones que se desarrolló cuando Koldo Saratxaga se incorpora en el año 1991 a esta organización. Ambos han sido objeto de estudio en muchas universidades y escuelas de negocios con la finalidad de saber cuál era la clave del éxito, y, debieron descubrir un factor que aporta un valor añadido: las PERSONAS.

BIBLIOGRAFIA

Algora Jiménez, Jose María. La Economía social; crisis y recuperación económica. Revista Histórica Actual Online. Confederación Empresarial de Sociedades Anónimas Laborales (CONFESAL). Año 2011. Páginas 133-140.

Buendía Martínez, Inmaculada y Vidal García-Alonso, José. Cooperativismo y desarrollo local. Centro de Estudios Ramón Areces y Fundación Luis Vives. Año 2003.

Calderón, Beatriz y Calderón, María José. La calidad del empleo de las entidades de economía social en periodo de crisis. Revista Ekonomiaz, número 79, año 2012. Páginas 30-57.

Chaves, Rafael. La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. CIRIEC-España, número 33. Páginas 115-140.

Coraggio, José Luis. La Economía Social como vía para otro desarrollo social. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública.

Fajardo García, Gemma. El fomento de la Economía Social en la legislación española. Revista de Estudios Cooperativos, número 107, año 2012. Páginas 58-97.

Irizar, Iñazio y MacLeod, Greg. 32 claves empresariales de Mondragón. Polo de Innovación Garaia. Año 2010.

Laville, Jean – Louis. Economía solidaria, economía social y tercer sector: las apuestas europeas. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública.

Monzón Campos, José Luis. Economía Social: concepto y afines. Artículo presentado en las XI Jornadas de Investigación en Economía Social y Cooperativas. Año 2004.

Pérez Giner, Francisco. La economía social y sus claves. CIRIEC-España y DOES-UNIZAR. Año 2003.

Pérez de Mendiguren, Juan Carlos; Etxezarreta Etxorri, Enekoitz y Guridi Aldanondo, Luis. ¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social y solidaria? Concepto y nociones afines. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Economía Crítica, ECOCRI, año 2008.

Saratxaga, Koldo. Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente. Prentice Hall. Año 2007.

Soler Tormo, Francisco y Melián Navarro Amparo. Cooperativas de crédito y banca social: viejas y nuevas respuestas éticas y solidarias a los problemas de siempre. Revista de Estudios Cooperativos, número 109, año 2012. Páginas 45-80.

VV.AA. Coord. Martínez Martín, Isabel. El impacto socio-económico de las Entidades de Economía Social. CEPES. Año 2011.

VV.AA. La economía social en España. CEPES. año 2011.

VV.AA. Coord. Monzón Campos, José Luis y Chaves Ávila, Rafael. La economía social en la Unión Europea. CEPES. Año 2012.

VV.AA. Coord. Comos Tovar, Carmen y González Marina, Gloria. Ley 5/2011 de Economía Social: comentarios y ponencias. CEPES. Año 2011.

VV.AA. Coord. Bel Durán, Paloma. Revista de Estudios Cooperativos, nº 61. Año 1995. Páginas 15-34

BIBLIOGRAFIA MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

Decálogo de compromisos de Responsabilidad Social Corporativa, año 2012.

Mondragón Corporación Cooperativa: historia de una experiencia. Antonio Cancelo Alonso, año 1999.

Informe anual Mondragón Corporación Cooperativa, año 2011.

La Experiencia Cooperativa de Mondragón, 1956-2012.

La organización interna de una cooperativa. Cuadernos Otalora.

Los principios cooperativos de la experiencia. Cuadernos Otalora.

Modelo de Gestión Corporativo. Año 2012.

Perfil corporativo de Mondragón. Año 2012.

ANEXO: EMPRESAS DE MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA